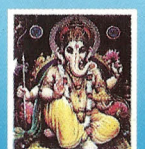
FAÇA SEU MARKETING PESSOAL E PROFISSIONAL

Numa era de reorganização, encolhimento de empresas, fusões, contratos de trabalho e empregos de curta duração, você tende a assumir plena responsabilidade pelo progresso de sua carreira.
Faça Seu Marketing Pessoal e Profissional é um guia prático e acessível para você se tornar o técnico de sua própria vida.
Faça Seu Marketing Pessoal e Profissional pode lhe mostrar como:
Dar os passos necessários para chegar ao sucesso,
Desenvolver habilidades-chave interpessoais para impulsionar sua carreira,
Identificar as pessoas certas para ajudá-lo a avançar na escala hierárquica empresarial,
Tornar-se notado pelo patrão (de modo positivo!),
Fazer seu trabalho valer o dobro,
Superar obstáculos comuns,
E muito, muito mais!

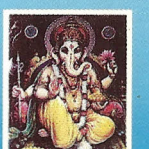
Faça Seu Marketing Pessoal e Profissional é um livro impactante, repleto de conselhos específicos, que tem ajudado milhares de profissionais por toda parte. Ninguém vai "arrebentar a boca do balão" pra você, mas Jeff Davidson pode lhe mostrar como fazer isso!



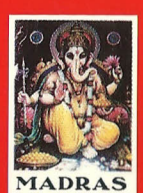
ISBN 85-7374-257-7
9 788573 742572

FAÇA SEU MARKETING PESSOAL E PROFISSIONAL

Jeff Davidson



Mestre em Administração, Consultor Administrativo, autor de 25 livros, de mais de 3.000 artigos e inúmeros programas em vídeo, Jeff Davidson pertence ao seleto grupo de autores que tiveram dois ou mais de seus livros entre "Os melhores trinta livros do ano", escolhidos pela Soundview Executive Book Summaries — seus livros foram escolhidos por 20 grandes clubes de livros e publicados em 14 idiomas.
Milhões de pessoas nos Estados Unidos já leram seus artigos nos jornais *Washington Post*, *USA Today*, *Los Angeles Times*, *San Francisco Chronicle* e



MADRAS

Faça seu *Marketing* Pessoal e Profissional

Jeff Davidson

Faça seu *Marketing* Pessoal e Profissional

Tradução:
Marcos Malvezzi Leal

MADRAS

Do original: *Market YOURSELF and Your CAREER*
Publicado mediante acordo com Adams Media Corporation, 260 Center Street, Holbrook, MA 02343, USA.
© Jeffrey P. Davidson
Tradução autorizada do inglês.
Direitos exclusivos para todos os países da língua portuguesa.
© Madras Editora Ltda.

Supervisão Editorial e Coordenação Geral:
Wagner Veneziani Costa

Produção e Capa:
Equipe Técnica Madras

Tradução:
Marcos Malvezzi Leal

Revisão:
Maria Rodella

ISBN 85-7374-257-7

Proibida a reprodução total ou parcial desta obra, de qualquer forma ou por qualquer meio eletrônico, mecânico, inclusive por meio de processos xerográficos, sem permissão expressa do editor (Lei nº 9.610, de 19.02.98).

Todos os direitos desta edição, para a língua portuguesa, reservados pela

MADRAS EDITORA LTDA.
Rua Paulo Gonçalves, 88 — Santana
02403-020 — São Paulo — SP
Caixa Postal 12299 — CEP 02098-970 — SP
Tel.: (0_ _11) 6959.1127 — Fax: (0_ _11) 6959.3090
http://www.madras.com.br

DEDICADO
AOS GRANDES CONQUISTADORES EM TODOS OS LUGARES.

O objetivo desta publicação é fornecer informações qualificadas a respeito do tema aqui apresentado. A editora não tem a responsabilidade de prestar serviços legais, profissionais ou contábeis. No caso da necessidade de aconselhamento legal ou assistência especializada, procurar um profissional qualificado.

ÍNDICE

Agradecimentos 13
Prefácio 15

Introdução: Colocando sua Carreira no Mercado 19
No Comando da Própria Carreira 20
Estabelecer Metas Desde o Início para um Impacto Maior 20
Reconhecer o que Existe 21
Ação: Vender a Própria Carreira 22

Parte I. Conduzindo sua Carreira
1. Seu Plano de Marketing Pessoal 27
Definição Compacta 28
Preparar, Fogo, Apontar 30
Indicadores Para não Perder o Foco 31
O que Conta é o Compromisso 33
2. Controlando o Tempo para Colocar sua Carreira no Mercado 35
Use o Tempo Sabiamente 36
Faça se Trabalho Valer o Dobro 36
Saiba onde o Tempo é Gasto 37
Estude Enquanto Viaja 38
Dispositivos Eletrônicos 39
Uma Questão Pessoal 39
Um Teste Rápido: Você é Organizado? 40
Como Utilizar Bem o Tempo nas Ligações Telefônicas 41

Administrando o Ciclo de Produtividade 41
Segure as Chamadas 44
Preso ao Pager 44
Utlize o Tempo de Transição 45
Evite o Relógio: Use um Cronômetro 45
Volte com a Atenção Renovada 46
Desafie a si Próprio 46
Acompanhe a Previsão do Tempo 46
Você é um Pardal ou uma Coruja? 47
Observe as Nuanças 47
O que Atrapalha? 47
Dividir e Conquistar 48
3. Uma Imagem profissional digna de Você 49
Gostemos ou não, a Imagem conta 50
O que os Outro Vêem é mais Importante 51
Aparência 52
Expressão Facial 52
Espaço Individual 52
Linguagem Corporal 53
Fatores Imutáveis 53
A Voz de Ouro 54
Procure Ajuda para seu Problema de Voz 54
Juntando Tudo 55
4. Coloque em sua Vida um Conselheiro Profissional, Treinador ou Mentor 59
Fazendo do "Meu Jeito"? 60
Escolhendo a Pessoa Certa 61
Do que se Trata, Afinal? 63
Não é Sempre um Mar de Rosas 65
Onde Encontrar um Mentor 66

Parte II O Marketing no Próprio Emprego

5. Saiba o que faz sua Organização Funcionar 69
Orientações: Superficiais ou Meticulosas 70
Leia as Paredes! 71
Enquanto Você Espera 71
Está nos Livros 72
Visite o Site na Rede 72
A Hora do Almoço 73

Padrões de Comunicação e Padrões Anticomunicativos 73
Comunicação Fechada ou Aberta? 74
Contratações Internas 74
Ótimos Produtos e Serviços, Ótima Empresa 75
Aperfeiçoamento das Habilidades: Programas de Treinamento para o Mercado 76
6. Torne-se Indispensável 79
Assumindo a Tarefa Indesejável 80
Percorrendo o Quilômetro Extra 80
Trabalhando com mais Afinco Quando Ninguém o Supervisiona 81
Obtendo Crédito para a Equipe 82
Fazendo se Chefe Parecer Bom 82
Lidando com Clientes Importantes 83
Tornando-se um Mentor 83
Ciente da Necessidade do Supervisor 84
Sabendo o que é Necessário 84
Prever as Mudanças Organizacionais 85
Tornar-se um Especialista 86
Aproveitar as Avaliações de Desempenho 87
Preparar o Chefe 87
7. Política no Escritório e Marketing Pessoal 89
Ser Bem-sucedido é Criar Adversários 91
Companhia Para o Almoço 91
A Linguagem Corporal Diz Muito 92
Saber o que Deve ou não Ser Dito 93
Facilitar a Carga de Produção 94
8. O seu Chefe é um Obstáculo? 97
Exploração no Trabalho 98
Leia as Entrelinhas 98
O Jogo dos Favoritos 99
Programando para Falhar? 100
Mudando as Regras Durante o Jogo 100
Nenhum Feedback 101
Desenvolver Habilidades no Trato com Pessoas 102
Assuma uma Função mais Ativa 102
O Quadro Geral 102
Permaneça calmo e Controlado 103

A Vantagem de um Mau Exemplo 103
Se Tiver de Sair 103
Mantenha a Cabeça Erguida 104

Parte III A Importância das Habilidades Interpessoais
9. Escute Bem, Venda-se Bem 107
Escutar Ativamente 108
Obstáculos para o Bom Ouvinte 109
Sua Próxima Chance 113
10. Como Aperfeiçoar suas Habilidades de Comunicação 115
Como Aperfeiçoar suas Habilidades de Comunicação. 117
Maximizar o Uso do Telefone 117
As Pistas não-vebais de uma Conversa 119
Cheio de Entusiasmo 120
Tudo Começa na Mente 121
O Exagero é Vazio 122
11. A Confiança no Sucesso 123
Autoconfiança: Crucial para a sua Carreira 124
Como Melhorar Depressa 124
Como Aumentar a Autoconfiança 124
A Arte de Adquirir Autoconfiança 128

Parte IV Acelerando o seu Progresso
12. O que Você Lê e Como Lê 133
Um Ritmo Assustador 134
De que Tipo de Informação Você Precisa? 134
Técnicas Vitais: Folhear e Buscar Informação Rapidamente 134
Faça de sua Mesa um Posto de Leitura 135
Você Pode Delegar a Leitura 136
Usando Fontes On-line 136
Escutando e Aprendendo 137
Ler Liderar 137
13. O Marketing de Carreira e as Técnicas de Redação 139
A Biografia Atualizada 139
Anúncios na Imprensa 141
Publicando Artigos 141
Folhetos Informativos 142

Equipamentos para Ditado e Software para Reconhecimento de Voz 143
Precisa de Provas? 144
Ditadofobia 145
14. Uma Lista de Realizações Internas 147
Eu Sinto a Necessidade, a Necessidade de Realizar 148
Fazer uma Lista e Checá-la Duas Vezes 149

Parte V Sua Porta para o Mundo: a Exposição Profissional
15. Oradores são Líderes 155
A Preparação 156
Planejamento Meticuloso 157
Fale com Estilo 158
Alguns Detalhes (não Menos Importantes) 158
O Contato Visual 160
Distribuição de Materiais 161
As Perspectivas da Oratória 161
Com quem Falar 165
O Dia está Chegando 165
16. A Arte de Estabelecer Vínculos 167
Estabelecer Vínculos Significa Agir 168
A Energia Certa 169
A Rede Formal de Contratos 171
Você Acredita em Magia? 172
Voluntários para o Sucesso 173
Seleção Criteriosa das Aflições 174
Organizações para Todos os Gostos 174
Maximizar: o Poder dos Comitês 175
Compromisso Discreto 176
17. Sucesso Editorial 177
Publicar Compensa 178
Mercados Editoriais 179
A Escolha do Tema 179
Não Escrever de Supetão 181
Artigos de Múltiplo Uso 182
Pare de Ler, Comece a Escrever 183
Desbloqueando o Bloqueio 183
Trabalhos Publicados e Benefícios para a Carreira 184
Para ser Citado 184

18. Seja seu Porta-voz de Imprensa 189
Enviar e Esperar 192
Tipos de Fotos 195
Uma Questão de Perspectiva 195
Publicidade Pessoal Via Internet 196
Dar Tempo ao Tempo 197
19. A Certificação e a Carreira 199
O Que Significa Certificação 200
Investigar Previamente 200
Não Para os Fracos e Humildes 201
Uma Jornada de Certificações 201
Benefícios da Certificação 203
Faça um Bom Uso dos Certificados 204
20. O Efeito do Vídeo na Carreira 205
Preparação para a Câmera 207
Mantenha a Calma 210
21. Apresentação em Rádio e Televisão 211
Os Talk Shows 212
Com o Pé na Porta 212
A "Exposição Profissional" Compensa 213
O Tema e o Programa 214
Determine o Tema e a Melhor Abordagem 214
Acesso Público à Televisão 215
Lembre-se do Kit de Imprensa 215
Faça a sua Parte 217
Considerações após o Programa 218
Obtenha o Máximo de suas Apresentações na Mídia ... 218

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas me ajudaram na preparação deste livro. Diane Walbrecker e Katherine Reynolds prestaram contribuições valiosas, tanto conceituais quanto editoriais.

Sou grato a Ed Walters, cujo entusiasmo pelo projeto deu o "sinal verde", e a Wayne Jackson por seu apoio e suas astutas informações sobre *marketing*. Agradeço também a Carrie Lewis, a Nancy True, e principalmente a Bob Adams por sua excelência e perspicácia.

Meus agradecimentos também aos especialistas Margaret Bedrosian, Lou Hampton, Janet G. Elsea, Ph.D., Tony Alessandra, Ph.D., Dr. Harry Olson, Jim Cathcart, Dr. Donald Moine, Robert Bookman, David e Ann Murphy Springer, Lyman Steil, Ph.D., Brian Jud, Robert Goldstein Ph.D Chester L. Karrass, Ph.D Richard Cupka, Andrew Dyke, Ph.D., Jefferson Bates, Bert Decker, Ph.D., Fran Campbell, Joe Stumpf, David McClelland, Ph.D., Marcia Yudkin, Sam Horn, Roger Herman, Joyce Degioia, Arnold "Nick" Carter e Terry Paulson, Ph.D por suas idéias, contribuições e apoio em capítulos específicos.

Finalmente, quero agradecer a Sandy Knudsen por seu constante e excelente apoio com a edição de texto, e a Valerie Davidson, 8 anos de idade, por sua sabedoria, inspiração e paciência.

PREFÁCIO

Quando cheguei aos Estados Unidos, vindo da Inglaterra, em 1962, o mundo dos negócios americano era bem diferente do atual. Precisava urgentemente de emprego, pois meus recursos estavam se esgotando; assim, fui trabalhar como estagiário no Bank of America, que na época era o maior do mundo, embora só tivesse agências na Califórnia. Sonhava com uma longa carreira no banco. Estava disposto a trabalhar oito horas por dia, cinco dias por semana (exceto, é claro, nos poucos feriados estaduais ou federais). Naquela época, podia-se contar com avaliação de desempenho, promoções e aumentos de salário. Que diferença do ambiente empresarial de hoje!

Atualmente, a concorrência mundial, cada vez mais acirrada, exerce uma enorme pressão sobre todos, desde o presidente da empresa até os recém-contratados. O acúmulo de informações, por sua vez, tem exercido pressão sobre executivos e gerentes de todas as organizações; e uma espécie de mentalidade "clara e fria" já permeia todos os níveis de uma empresa. Exige-se cada vez mais dos líderes empresariais e gerentes, que contam com recursos cada vez mais reduzidos.

Considere o impacto de tudo isso sobre o seu chefe. Se compreender a pressão que ele sofre, saberá por que você (apesar de tantos esforços) não recebe a recompensa e o reconhecimento que lhe são devidos.

Como Jeff Davidson explica eloqüentemente neste livro sensacional, já foi o tempo em que realizar um bom trabalho era suficiente para uma carreira decolar com sucesso. Hoje em dia, para conquistar uma boa carreira, você precisa desenvolver e implementar

um plano de ação específico que o torne visível e o faça crescer na empresa. É disso que trata *Faça seu* Marketing *Pessoal e Profissional*. Acredito que este é o livro mais importante sobre avanços na carreira já lançado.

Ele foi publicado originalmente há doze anos sob o título de *Blow Your Own Horn* [Toque sua buzina]. A Berkeley Books lançou o livro e a Simon & Schuster criou o audiocassete que vendeu 52.400 cópias e continua fazendo sucesso. O livro original também foi incluído nas bibliotecas das editoras Prentice-Hall e McGraw-Hill, além de ser publicado em várias línguas. Em suma, você tem em mãos um clássico. Esta versão é completamente revisada e atualizada.

A abordagem escolhida por Jeff permitirá que você progrida na carreira, ganhe visibilidade tanto na empresa quanto na área e aumente suas habilidades profissionais. Jeff trata de muitos temas não abordados em outros livros, tais como: por que é importante trabalhar mais quando o chefe está viajando, por que é crucial conseguir aliados na equipe de vendas e produção e por que vale a pena aceitar a tarefa da qual ninguém em seu departamento ou divisão quer se encarregar.

Uma coisa que adorei neste livro é a forma como foi estruturado. Jeff pressupõe que você já é ocupado demais e a última coisa que deseja é um acúmulo maior de tarefas sobre aquelas com que vem lutando. Por isso, ele elaborou o texto para que o leitor use os chamados "princípios de andar de cavalinho". Você aprenderá a ganhar mais terreno naquilo que já está fazendo. As técnicas aqui expostas têm funcionado com milhares de pessoas que conquistaram uma carreira; e funcionarão com você também.

Os 21 capítulos apresentam um plano seqüencial para você lançar a si próprio e a sua carreira no mercado, sem sentir que está trabalhando dobrado. Você explorará outros grupos e organizações capazes de impulsionar sua carreira. Aprenderá as nuanças de ter artigos publicados ou de ser mencionado nos artigos dos outros. Aprenderá os elementos importantes de um discurso eficaz; e por que é essencial falar em público nas reuniões de sua comunidade. Aprenderá a identificar as dez pessoas-chave com quem deve ter contato para manter a trajetória de sua carreira sempre crescente. Descobrirá, finalmente, quem é bem-sucedido e por quê; como gerar visibilidade para si mesmo e sua empresa; e como obter sempre o melhor de cada situação e cada tarefa.

Você está para embarcar em uma aventura diferente de qualquer outra que já encontrou em livros sobre carreira. Só o capítulo sobre como se tornar indispensável já lhe oferece uma mina de ouro de idéias para se tornar um membro respeitável de sua organização, independente do cargo que ocupa e de quanto tempo trabalha ali.

Pense em todos os projetos que realizou com sucesso, nos relatórios que entregou em dia e nos clientes com os quais lidou com facilidade e elegância. Se você sempre desconfiou que havia maneiras de canalizar todo o esforço, de modo que continuasse a ser notado, então seu barco acaba de ancorar. *Faça seu* Marketing *Pessoal e Profissional* lhe dará a oportunidade que você deseja e merece.

— Roger Dawson, autor de
Roger Dawson's Secrets of Power Negotiating.

INTRODUÇÃO

COLOCANDO SUA CARREIRA NO MERCADO

O *marketing pessoal* é necessário? Se sou brilhante, ambicioso e trabalhador, não posso subir na vida sem nenhum esforço de *marketing* especial?

A resposta à última pergunta é um ressonante "não". As pessoas nascidas entre 1946 e o início da década de 60 fazem parte da maior explosão populacional da história. Justamente por isso, elas enfrentaram concorrência em todos os estágios da vida — para conseguir vaga em uma boa faculdade, arrumar o primeiro emprego, encontrar um apartamento, conhecer o parceiro ideal e assim por diante.

Da mesma forma, os nascidos entre os anos 60 e início dos anos 80 têm se deparado com um ambiente profissional incerto, mutável, dominado por chefes que nem sempre os compreendem ou reconhecem sua capacidade e as idéias que têm a oferecer.

Sob tais circunstâncias, manter uma vantagem competitiva não é somente uma boa idéia — é uma necessidade. E o *marketing pessoal* é uma parte essencial desse esforço.

Este livro reconhece e explora as noções de que você precisa para ser seu próprio orientador profissional: vender ou expor sua carreira ao mercado é um processo contínuo; o constante desenvolvimento das habilidades interpessoais apóia o avanço da carreira; e a exposição profissional é, para muita gente, a passagem mais rápida para cima.

NO COMANDO DA PRÓPRIA CARREIRA

Quem comanda sua carreira? Seu chefe, seus pais, o governo, sua mulher ou seu marido, os colegas? Na realidade, só você tem o controle da própria carreira. Freqüentemente, as pessoas me dizem que um chefe retrógrado lhes impediu o progresso, ou que não tiveram tempo de escrever um artigo, ou que "nunca foram muito boas" para estabelecer contatos. Tais queixas transferem para outras pessoas ou atribuem a traços congênitos a responsabilidade por não alcançar uma meta profissional.

Sem dúvida, você pode ser vítima de uma empresa ruim ou de um mau chefe e, a curto prazo, certas circunstâncias podem retardar o impulso de que sua carreira precisa. A longo prazo, porém, não há desculpa. Você comanda sua carreira; não é ela que comanda você.

ESTABELECER METAS DESDE O INÍCIO PARA UM IMPACTO MAIOR

Geralmente, quanto mais cedo você estabelecer metas, comprometer-se e partir para a ação, melhores serão os resultados a longo prazo. Por outro lado, não vale a pena arrepender-se por não ter feito isso antes nem por ter passado os últimos anos preso a um emprego medíocre. *Hoje* é o futuro com o qual você sonhava três anos atrás. Aquela época já foi. Será que o seu futuro, daqui a três anos, terá o apoio das ações que você iniciar agora?

A sociedade contemporânea, infelizmente, nos impele na direção da recompensa imediata. O planejamento a longo prazo, os sacrifícios e a paciência são itens raros entre o público que foi programado para ter tudo e fazer tudo *agora.* Mas o artigo que você escrever amanhã poderá ser aceito somente daqui a alguns meses e publicado talvez só no ano que vem. Os grupos a quem você oferece seus serviços de palestrante em seminários profissionais podem assinar um contrato daqui a várias semanas ou até meses, e talvez só marquem a data para a metade do ano seguinte.

Poucas atividades para o *marketing pessoal* discutidas neste livro oferecem uma compensação espetacular imediata (embora algumas o façam). Os profissionais de sucesso sabem que uma carreira dura muitos anos, na verdade décadas, e que é preciso contrabalançar atividades de curto e longo prazo para definir o que deve ser feito hoje e o que apoiará as decisões de amanhã.

Os profissionais de carreira que reconhecem a proporção um-a-um entre esforço e realização encaram suas carreiras não somente em termos de hoje, a semana seguinte ou o ano seguinte, mas sim como uma jornada longa e progressiva. Esses profissionais têm uma vantagem sobre os outros.

Sharon Louise Connelly, Ph.D., em sua dissertação: *Work Spirit: Recapturing the Vitality of Work* [O espírito de trabalho: retomando a vitalidade do trabalho], comenta que "os indivíduos que demonstram o espírito de trabalho sentem que tudo o que fizeram até hoje contribui para o destino que almejam."

RECONHECER O QUE EXISTE

Quanto melhor pudermos administrar nossa carreira em consonância com a realidade, maior será o retorno por nossos esforços. O grande orador sobre temas motivacionais, já falecido, Earl Nightingale, disse: "É mais fácil ajustar-se às dificuldades de uma vida medíocre do que se ajustar à dificuldade de tentar melhorar." Esta realidade se aplica a pessoas, comunidades, regiões e até países. Isso explica também por quê, ao tentarmos sair do lugar, freqüentemente voltamos ao ponto de partida.

Reconheci a minha tendência para "aceitar as dificuldades de uma vida medíocre" quando ganhei um grande e prestigioso contrato de consultoria, vários anos atrás. Meu gerente de projetos e eu elaboramos 109 passos para completar o projeto. Esse planejamento exigiu atenção e tempo integral por dois dias. No fim do processo, havíamos criado um plano que sabíamos com plena certeza que funcionaria e serviria a nossos propósitos. Depois disso, reconheci o valor de aplicar o mesmo tempo e energia na elaboração dos passos necessários ao progresso de minha carreira. Mesmo assim, só comecei dali a três anos. Hoje, estou feliz por dizer que já compensei o tempo perdido!

Se você não definir metas, nem se empenhar em alcançá-las, ninguém estará marcando seus pontos; talvez você consiga se virar. Mas, naqueles momentos silenciosos em que você só deve satisfações a si mesmo, qual é a justificativa para a procrastinação que já

se estende por tantos anos? Como justificar a falta de esforço para realizar aquilo que você quer?

Para quase todos nós, quando não abatidos por uma terrível fatalidade, a vida é uma profecia auto-realizada; se ficarmos sempre do lado seguro, evitarmos todos os riscos, deixarmos de percorrer aquele quilômetro a mais e aceitarmos as circunstâncias de uma vida medíocre, estaremos selando nosso destino. Quanto mais tempo permanecermos presos a esse padrão, mais dificuldade teremos para nos libertar dele. A porta da saída é a *ação.*

AÇÃO: VENDER A PRÓPRIA CARREIRA

De certa forma, o *marketing* é a vida. Freqüentemente, os indivíduos de sucesso são marqueteiros natos. Os políticos eleitos, o executivo no mais alto posto da organização e todos os indivíduos respeitados pela sociedade são pessoas que dominam a técnica de servir de maneira eficiente e visível o grupo-alvo, seja ele a assembléia constituinte, o painel de acionistas ou outro.

Mesmo que não seja formado em administração e *marketing*, nem tenha lido sequer uma linha sobre o assunto, você também pode se tornar um eficiente vendedor de sua carreira. A implementação das estratégias e recomendações neste livro não exige conhecimentos específicos de *marketing* nem uma aptidão especial. O que é necessário é a capacidade de produzir uma autodefinição, de estabelecer metas e empenhar-se em alcançá-las.

Um detalhe importante: para tornar-se um profissional de *marketing* eficiente, você não precisa ser arrogante nem egoísta; também não deve usar nem enganar as pessoas. Como verá no livro, o *marketing pessoal* mais eficaz é feito com classe e honestidade, baseado no respeito genuíno e no interesse pelo bem-estar dos outros. Qualquer bom profissonal de *marketing* lhe dirá que, sem um bom produto ou serviço, toda a empáfia será insuficiente para gerar resultados duradouros. O mesmo se aplica ao *marketing* de sua carreira. O segredo é simplesmente desenvolver as habilidades que farão de você um profissional de classe e, então, divulgar tais habilidades para conquistar o respeito e o sucesso merecidos.

Todos os capítulos a seguir se baseiam em minhas experiências de tentar expor a minha carreira ao mercado, incluindo sucessos e fracassos.

O que apresento aqui funcionou comigo e, se for implementado com afinco, funcionará com você também.

Jeff Davidson
Chapel Hill, Carolina do Norte

Parte I

Conduzindo sua carreira

CAPÍTULO 1

SEU PLANO DE *MARKETING* PESSOAL

...Sou o senhor de meu destino e o capitão de minha alma.
— Invictus

Quem precisa de um plano de *marketing?* Você. Precisa de um plano de *marketing* para vender seus produtos, serviços, idéias e, mais do que tudo isso, vender a si próprio. Com um planejamento conciso, você poderá concentrar tempo e energia em uma direção, aumentando a própria eficiência, pois o plano de *marketing* define o que se está oferecendo, a quem e através de quais métodos. Sem ele, você estará lutando contra um moinho de vento.

O plano de *marketing* é um instrumento escrito e organizado, que descreve sua atual situação profissional, as oportunidades e os problemas, e estabelece metas específicas e realistas para a sua carreira. Além disso, ele esboça os passos específicos para atingir as metas, incluindo um gráfico demonstrativo do progresso.

Como estrategista de *marketing*, uma de suas principais responsabilidades é prever mudanças que lhe darão tempo para tomar decisões e agir. Assim como você e o ambiente mudam, o plano também necessita de adaptações, pois o planejamento de *marketing* para a sua carreira é um processo contínuo. Examinemos agora o plano de *marketing* mais simples com o qual você pode começar.

DEFINIÇÃO COMPACTA

Elabore uma definição compacta, com uma única frase, daquilo que você tem ou quer oferecer ao mundo — um "plano de *marketing*" de uma frase. Essa frase, criada com esmero, indicará a direção certa e o ajudará a concentrar seus esforços.

A minha frase é a seguinte:

Meu negócio é inspirar e ensinar os profissionais de carreira em qualquer lugar a *viver e trabalhar em um ritmo confortável* em nosso mundo acelerado, e propiciar recursos exclusivos através de livros, fitas de áudio e vídeo, *software*, apoio *on-line* e palestras que ajudem as pessoas a enfrentar os desafios do dia-a-dia.

Esta (longa!) frase descreve os serviços que ofereço, a quem os ofereço e como. Com o passar do tempo, provavelmente precisarei reestudá-la.

Como profissional de carreira, você precisa de uma definição realista, que reconheça sua atual posição e focalize o futuro. Após criar a frase, concentre-se em estabelecer — e alcançar — as metas.

Estabelecer e alcançar metas

Eu costumo estabelecer metas antes do jantar, no avião, e até inesperadamente. O processo de definição de metas envolve uma visão geral no início e, logo depois, uma filtragem realista, como o garimpeiro que separa os minerais preciosos da terra.

Qual é o melhor momento para escolher uma meta? Sempre que ela vier à mente. Ou, para usarmos termos mais científicos, quando você estiver em um estado mental de contemplação, relaxado e aberto à criatividade. No início do século XX, o escritor Napoleon Hill disse que "a imaginação é a oficina da mente". Abra a mente para o espectro copo total das possibilidades.

Deixe a imaginação tomar conta

Uma das maneiras mais eficazes de alcançar suas metas é canalizar o poder da imaginação. Suponhamos que sua meta seja atuar com sucesso em uma importante reunião de negócios ou em evento próximo. Uma abordagem eficiente é o uso da visualização. Essa técnica de sucesso está documentada no livro que já se tornou um clássico, *Psychocybernetics* [*Liberte sua personalidade*], de Maxwell Maltz. Eis como funciona:

- Sente-se em sua cadeira, respire fundo, relaxe e feche os olhos. Para relaxar melhor, observe sua respiração, o modo como inala e exala, sem querer mudar coisa alguma.
- Agora, lembre-se de algumas cenas de seus filmes favoritos, ou de como seus pais ficaram felizes a última vez que você os visitou. Use a mesma técnica de visualização, criando a imagem do evento de seu interesse.
- Veja mentalmente quem está na reunião ou no evento. Observe o local e o modo como você e os outros estão vestidos. O lugar é o escritório? Um restaurante? O que as pessoas estão comendo ou bebendo?
- O que você gostaria que lhe dissessem no evento? Qual seria o resultado ideal?
- Imagine-se ouvindo exatamente aquilo que gostaria de ouvir. Veja a si próprio dando uma apresentação com confiança, conhecimento e postura perfeitamente adequados; ouça a sua voz, expondo as idéias com todo o poder de persuasão necessário.
- Use tantos sentidos quantos forem necessários — visão, audição, tato, paladar e olfato — para criar a cena mais realista possível.

Geralmente, a visualização demora a surgir e se desenvolver. No começo, a cena imaginada pode parecer fugidia, mas insista. Observe o crescimento dela, à medida que você definir mais claramente o que deseja.

É útil praticar a visualização das metas a curto prazo no decorrer do dia, principalmente se você estiver preocupado com um assunto específico. Quando a preocupação negativa surgir, substitua-a pela visualização positiva.

Visualize sua carreira ideal todas as manhãs antes de se levantar e todas as noites antes de ir para a cama. Durante o dia, se você começar a se preocupar enquanto está trabalhando, em vez de visualizar a cena inteira, substitua o motivo da ansiedade por um pequeno quadro com um foco de luz branca pura.

É possível usar a visualização para outras metas a curto e longo prazo, incluindo aquelas que envolvem dinheiro, relacionamento com os empregados, propostas que devem ser escritas, situações com a família... tudo o que fizer parte de sua vida. Simplesmente "veja", "ouça" e "sinta" o resultado perfeito na imaginação.

PREPARAR, FOGO, APONTAR

A conquista de uma meta exige concentração e medidas apropriadas. Tom Peters e Robert Waterman, autores do *best-seller* dos anos 80, *In Search for Excellence* [A busca pela excelência], observaram que por muitos anos as empresas vinham operando segundo o padrão "preparar, apontar, fogo". O primeiro passo em qualquer projeto novo, "preparar", consistia em acumular informações, analisar, testar e avaliar o que devia ser feito. A fase seguinte era "apontar" — o planejamento criterioso, teste de mercado ou simulação; e o último passo, "fogo", era o início do projeto propriamente dito.

Você pode, entretanto, usar um conceito diferente na hora de planejar sua carreira — preparar, fogo, apontar. Essa idéia, analisada por Peters e Waterman, envolve uma *breve* avaliação de suas habilidades e a direção prevista para a carreira, seguida do "disparo" (fogo), ou seja, o envolvimento rápido na atividade. A "mira" (apontar), que envolve possíveis reajustes, modificações e aperfeiçoamento do plano de carreira, é a tarefa final.

Vejamos um exemplo. Gerard trabalha no departamento de recursos humanos de uma grande indústria. Os dados compilados por ele indicam graficamente que, para atingir suas metas financeiras a longo prazo, precisaria mudar de cargo.

Gerard estuda as faixas salariais na firma e compara a descrição de cada cargo com suas técnicas e habilidades. O melhor que encontra é um no departamento de *marketing*.

Em vez de prosseguir com a avaliação, Gerard se filia à Associação Americana de *Marketing*, almoça separadamente com três profissionais de *marketing* da divisão local e dá a entender ao vice-presidente que está interessado em uma mudança de carreira.

Gerard efetuou uma série de manobras rápidas e agora tem o controle da situação. Mais tarde, se descobrir algumas desvantagens em fazer parte do departamento de *marketing*, ele poderá reestudar o plano.

O conceito de "preparar, fogo, apontar" ajuda você a começar atividades em larga escala imediatamente, ao mesmo tempo em que minimiza o desperdício de tempo e energia. Com ele, você tem a chance de corrigir rapidamente os pequenos erros que cometer no trilhar de sua carreira.

INDICADORES PARA NÃO PERDER O FOCO

É essencial estabelecer indicadores de progresso para a realização das metas de sua carreira. Comece com uma lista de metas possíveis. Elas podem ser:

- Ganhar US$ 1 milhão em dez anos.
- Ser transferido para a filial da empresa em Cingapura.
- Ter destaque no boletim informativo da empresa e aparecer *on-line*.
- Ser mencionado na revista *Forbes*.
- Publicar um livro.

Dificilmente duas pessoas terão metas idênticas. Baseando-se na lista, prepare um gráfico com marcadores (v. Figura 1-1) indicando quando pretende alcançar cada meta. Existem vários programas de computador — database, administração de projetos, planilhas e processador de palavras — capazes de auxiliá-lo; é uma maneira conveniente de medir o tempo e o progresso em direção às metas estabelecidas.

O seu mapa pode incluir cada meta principal e intermediária, mencionando o início e a previsão do término. Experimente também acrescentar datas intermediárias para ajudar a medir o progresso e o planejamento geral.

Figura 1-1, Gráfico com indicadores

Meta	Ano um	Ano dois	Ano três
Conhecer cinco diretores de marketing	⊢—⊣		
Escrever artigo	⊢—⊣		
Primeiro aumento de salário	⊢—⊣		
Ir a três entrevistas em programas de rádio	⊢—⊣	⊢—⊣	⊢—⊣
Escrever primeiro livro	⊢—	——	—⊣
Ser destacado nos relatórios principais de minha firma		⊢—	—⊣
Ser promovido a gerente de departamento		⊢—	——
Freqüentar programa especial para desenvolvimento de executivos		⊢—⊣	
Segundo aumento de salário		⊢—	—⊣
Escrever segundo livro			⊢—⊣

Suponhamos que um de seus objetivos seja conhecer cinco diretores de *marketing* em outras firmas de sua área. Isso deve ser feito através de reuniões, cartas e telefonemas durante os próximos seis meses. No seu gráfico, esse período deve ser especificado e acompanhado. Ao contrário dos maníacos da boa forma que, apesar de tudo, só começam a dieta amanhã, você precisa iniciar sua campanha no momento em que o gráfico determinar. Se quiser modificar o gráfico, esteja à vontade, mas não comprometa suas metas — uma vez estabelecidas, esforce-se para que sejam alcançadas.

Se a tarefa ou atividade for algo que você nunca fez antes, tal como escrever um artigo para uma revista, reserve bastante tempo

para a realização. Uma fraqueza comum de muitas pessoas competentes é a estimativa irrealista do tempo necessário para se completar uma tarefa. Se você contar com uma margem segura, a probabilidade de sucesso será maior.

Uma meta estabelecida dois meses ou dois anos atrás pode não ser apropriada hoje, por causa das alterações desencadeadas por outros objetivos conquistados e por mudanças na vida familiar ou no ambiente externo; por isso, é crucial sintonizar e revisar suas metas regularmente.

O QUE CONTA É O COMPROMISSO

O segredo da boa definição de metas é o compromisso, sem o qual as portas não se abrirão para você e os tesouros da vida não lhe serão revelados. "Acredito que o sucesso da noite para o dia é algo extremamente raro", diz o mega-autor Herman Holtz. "O sucesso pode ser repentino e rápido, após uma luta árdua; mas a luta é sempre necessária." Tendo escolhido suas metas e determinado os indicadores, você deve a si mesmo o esforço da realização. Não perca tempo fazendo listas, visualizando e definindo metas sem se dedicar totalmente à conquista delas.

A escolha das metas em sua carreira, por si só, não garante o sucesso; mas as evidências apóiam a teoria de que é mais fácil realizar algo que tenha sido claramente identificado. Portanto, definir metas é o primeiro e mais importante passo para expor sua carreira ao mercado. Os próximos capítulos introduzem e avaliam várias estratégias, técnicas e instrumentos para fazer isso.

CAPÍTULO 2

CONTROLANDO O TEMPO PARA COLOCAR SUA CARREIRA NO MERCADO

Se você é ocupado demais para aproveitar a vida,
então é realmente ocupado demais.
— Jeff Davidson

Com o passar dos anos, tenho falado com centenas de grupos e milhares de pessoas sobre planejamento de carreira. Muitos têm a motivação para conquistar suas metas, e vários já possuem as técnicas exigidas. Mas o que todo mundo afirma é que não tem tempo suficiente. Escrever um artigo? Preparar um discurso? Onde arrumar tempo para isso? Talvez o maior obstáculo no caminho do *marketing* da carreira seja a administração do tempo.

Aqui vai a pergunta milionária: você tem tempo para realizar seu trabalho, expor sua carreira ao mercado e ainda ter uma vida equilibrada? Tem, sim. Este capítulo aborda aspectos fundamentais — e mais elaborados — do tempo e do autocontrole, permitindo que

você trabalhe e siga os conselhos dos capítulos seguintes para elaborar o *marketing* de sua carreira.

USE O TEMPO SABIAMENTE

"A maioria das pessoas acha que o controle do tempo é definido pelas pequenas regras que empregamos para nos organizar, tais como examinar um documento só uma vez, ou anotar tudo, ou sempre confirmar um compromisso por telefone, antes de comparecer. Para mim isso se chama microcontrole (certamente importante)", explica Mark McCormack, autor de *What They Don't Teach You at Harvard Business School* [O que eles não ensinam no curso de administração em Harvard].

"Mas é importante também voltar atrás e descobrir em quais áreas você está gastando muito tempo, todos os dias. De nada adianta ser um modelo de eficiência no uso do tempo, se você se dedica às coisas erradas", diz McCormack. "Uma pessoa bem organizada estuda a agenda, além de observar o relógio, e se concentra em áreas-chave, como, por exemplo, o tempo pessoal. O mais importante em sua vida é reservar tempo para sua família e para os relacionamentos pessoais. Essa deveria ser a prioridade de todo indivíduo, mas a maioria parece ignorá-la. As pessoas dedicam algum tempo à família e aos amigos somente *depois* de completado o trabalho. Na verdade, o certo seria o contrário: reserve uma boa porcentagem de seu tempo para a família, e use o resto para os outros itens."

FAÇA O TRABALHO VALER O DOBRO

O seu tempo disponível deve ser distribuído sabiamente, como diz McCormack, entre uma gama de escolhas. Mas como você pode administrar o tempo, se as exigências crescem em todas as áreas?

Logo no início de minha carreira, adotei a noção de que meu trabalho devia valer o dobro. Por exemplo, no fim de cada encargo de consultoria, eu tinha de preparar um relatório. De muitos deles, pude extrair trechos que foram convertidos em artigos, mais tarde publicados. Muitos dos artigos, por sua vez, foram usados como capítulos ou partes de capítulos em meus livros (como este).

A mesma técnica pode ser usada em outros tipos de trabalho. Depois de completar uma tarefa, pergunte a si mesmo se os

resultados podem ser usados de outra forma — para resolver um problema diferente, suprir a necessidade de outra pessoa ou criar procedimentos novos e lucrativos. Quando você desenvolver o hábito de fazer seu trabalho valer o dobro, ficará surpreso com os resultados.

SAIBA ONDE O TEMPO É GASTO

Reconhecer onde o tempo foi perdido é uma boa maneira de reservar para si próprio mais tempo para planejar o *marketing* de sua carreira. Se você realiza muitas tarefas simples sozinho, a solução óbvia é delegar mais. Uma lista de orientações básicas para administrar melhor o uso do telefone, como no exemplo da figura 2-1, pode ser adaptada para reuniões ou qualquer outra atividade.

Outra excelente maneira de arrumar tempo para aquilo que você considera realmente importante é dizer "Não". Quantos de nós acabam fazendo coisas pelas quais temos pouco interesse, simplesmente porque não sabemos dizer "Não"? Essa palavra, que exige prática, precisa ser revestida de uma certa dose de positividade. Por exemplo, se alguém lhe pede para revisar um documento, você diz: "Gostaria muito, mas estou sem tempo agora".

Se você tem dificuldade para dizer "Não" a obrigações sociais ou de trabalho indesejáveis que apenas o desviariam de seus objetivos principais, visualize-se superando o desvio. Uma escritora colou em seu telefone um pedaço de papel com a palavra "não", para ajudá-la a recusar palestras e pedidos de conselho literário que a fariam perder tempo.

Seja rígido na recusa e cumpra seu programa de prazos e prioridades, selecionando as últimas com atenção. Não deixe nada interferir em seus planos durante um certo período de tempo.

Tome cuidado quando estiver profundamente envolvido em algo. Não permita interrupções nos momentos em que está mais produtivo. Tranque a porta, desligue o telefone, faça de tudo para manter a fertilidade do momento. Grave o que se fala nas reuniões, se não consegue anotar com rapidez.

Além disso, invista em dispositivos que economizam tempo. Qualquer equipamento que compensa o próprio custo em um ano já vale a pena. Meu amigo Bill perdeu anos antes de investir US$ 200,00

em um item que o faria dobrar a produtividade. Ele acha agora que "a empresa deveria pagar por isso". Que desperdício de carreira!

ESTUDE ENQUANTO VIAJA

Normalmente, o cidadão norte-americano gasta 253.000 quilômetros indo de casa ao trabalho, em toda a vida, o equivalente a viajar por seis meses ao redor do mundo, sem contar o tempo perdido e o gasto de combustível com as paradas no trânsito. Pense na proporção assustadora do tempo desperdiçado em congestionamentos — e invente uma maneira de torná-lo mais produtivo.

Tenha um toca-fitas no carro. Hoje em dia, existem programas de fita cassete sobre os mais diversos temas — negócios, administração de empresa, romances clássicos. Deixe algum material de leitura à mão, também. Assim, as horas perdidas no trânsito inevitável podem ser úteis.

Se você viaja de avião para grandes metrópoles como Nova York, Detroit, Chicago, Dallas, certamente terá de esperar na pista ou no terminal. Esteja preparado para esses intervalos também. Traga pilhas de coisas que ainda não terminou de ler, ouvir ou escrever. Talvez não haja tempo suficiente para pôr tudo em dia, mas nada é mais frustrante do que não ter o que fazer.

Organize-se — ganhe tempo

Sem dúvida, manter-se organizado exige tempo e atenção; mas, no fim das contas, a economia de tempo é maior que a perda, além de propiciar paz de espírito. Por que não encarar a organização como um treinamento para "reagir positivamente à vida"? Se souber onde estão as coisas (os papéis necessários para o relatório, suprimentos extras, números de telefone e endereços importantes), você terá a liberdade para se concentrar em um trabalho mais criativo e compensador.

Ganhe tempo, confeccionando etiquetas com o endereço das pessoas a quem você envia cartas regularmente. Use etiquetas com o seu endereço para remetente. Pense no tempo que você gasta correndo até o correio porque já usou os 20 selos que comprou a semana passada. Compre 100 selos de uma vez; vai precisar deles cedo ou

tarde. O mesmo conselho serve para qualquer suprimento de escritório usado com freqüência.

DISPOSITIVOS ELETRÔNICOS

Hoje em dia, há uma enorme variedade de agendas eletrônicas e computadores de bolso. Eles permitem que você registre um grande número de nomes e telefones, horários de compromissos, recados e listas, facilitando o progresso de seu planejamento. Além disso, esses dispositivos eletrônicos podem ajudá-lo a identificar horários de compromissos cruzados, encontrar rapidamente o nome de uma pessoa ou uma informação urgente, e personalizar a maneira de buscar e armazenar dados.

Você pode, se quiser, levar consigo uma lista impressa de datas e endereços importantes. É possível também ativar alarmes que o lembrem de fazer uma ligação importante; ou até programar o dispositivo para discar o número na hora certa. Esses equipamentos computadorizados permitem que você insira ícones tanto na agenda de compromissos quanto nas listas de outros itens. A variedade de ícones pode incluir uma flor, uma bola de futebol, a lua, estrelas, patins, um livro, além de outras coisas.

A maioria dos computadores de bolso completa automaticamente alguns campos na sua agenda de endereços, assim que certas teclas forem pressionadas. Por exemplo, se você começa a teclar as letras "Ral", o programa completa o nome da cidade — *Raleigh* — sem que você precise digitar tudo.

Os preços estão cada vez baixos e os chips acumulam uma potência cada vez maior. Se você ainda não tem um computador de bolso, certamente logo adquirirá um.

UMA QUESTÃO PESSOAL

A organização é individual, algo exclusivamente seu. Uma mesa ou um escritório que, na sua opinião, parecem bagunçados, podem ser perfeitos para o seu colega de trabalho. A organização confortável e pessoal reduz o estresse, aumenta a produtividade e geralmente faz com que os outros o vejam como um profissional competente.

Arrume seus arquivos antecipadamente. O fácil acesso a todos os itens necessários diminui o nível de frustração.

Quando você se organiza, sente que tem controle da própria vida, em vez de ser controlado por ela. Essa sensação de bem-estar pode se propagar para outros aspectos da vida, além do profissional.

Por que a *percepção* de estar bem organizado é importante para o *marketing* de sua carreira? Simplesmente porque as pessoas organizadas são vistas, justa ou injustamente, como mais capazes do que as desorganizadas. A impressão que você causa quando tem controle de tudo acrescenta pontos positivos à sua imagem.

UM TESTE RÁPIDO: VOCÊ É ORGANIZADO?

1. A sua mesa de trabalho, no escritório ou em casa, tem pilhas horizontais de relatórios, documentos e arquivos? Ninguém consegue fazer uma pilha horizontal.
2. Você tem dificuldade em encontrar determinado objeto nas gavetas, mesmo que o use com freqüência? Talvez ele deva ficar sempre sobre a mesa.
3. Você acha que seria mais organizado se tivesse um espaço maior? Essa não é a solução. Jogue fora ou arquive o que não está usando.
4. Você acumula em casa pilhas de jornais e revistas, porque não tem tempo de ler? Se pretende ler tudo, esqueça. Escolha aquilo que parecer interessante, recorte e jogue fora o resto.
5. Os papéis se acumulam em sua mesa de trabalho durante uma semana? A mesa não é um arquivo.
6. Você costuma encontrar algo embaixo de uma pilha que não imaginava estar lá? Cuidado: pode perder qualquer coisa! Divida as pilhas agora.
7. Às vezes, você fica cinco ou dez minutos procurando uma carta ou um documento de que precisa? A procura não deve durar mais de 45-75 segundos. Mais do que isso, e você está perdendo o seu tempo e dos outros.
8. Você lê toda a correspondência de propaganda que lhe chega às mãos? A maior parte pode ser jogada fora imediatamente. Em poucos segundos, você pode determinar o que deve ser guardado ou eliminado.

COMO UTILIZAR BEM O TEMPO NAS LIGAÇÕES TELEFÔNICAS

Através dos gráficos na figura 2-1, adaptados pelos consultores de administração David e Ann Murphy Springer, você consegue identificar os gastadores de tempo no telefone. Analise as ligações que você faz ou recebe em um período de 7 a 10 dias e identifique um padrão.

ADMINISTRANDO O CICLO DE PRODUTIVIDADE

Todos temos os momentos altos e baixos de produtividade no decorrer de uma semana de trabalho normal — períodos de criatividade maior ou menor, a que chamamos de *ciclos de produtividade*. Exceto pelas questões urgentes, trate da maior parte dos assuntos nos dias e horas que atinjam a proporção ideal "esforço/tarefa".

Os indivíduos produtivos que são capazes de observar o próprio ritmo realizam mais em menos tempo, e permanecem mais vibrantes. Eles possuem um "cronograma" interno que mapeia o ciclo de produtividade, sem precisar de um gráfico verdadeiro. Não hesite em dizer ao seu supervisor que prefere não lidar com o relatório financeiro agora, e sim amanhã de manhã, e que será melhor fazer o relatório geral hoje. Se nenhum dos relatórios for urgente, o seu ciclo interno deve ser respeitado.

Figura 2-1: identificando os gastadores de tempo no telefone

Controle de chamadas a fazer

Para _____ **Data** _____
Esta chamada é necessária? _____
Qual é a prioridade dela? _____
Está agendada? _____
Há dados e anotações à mão? _____
Este é o momento certo para ligar? _____
Outros assuntos podem ser tratados? _____
O bate-papo foi evitado? _____
O assunto foi resolvido? _____
Pessoa não disponível/sem resposta/deixei recado _____
Pessoa não tinha informação desejada _____
Passaram-me para outra pessoa _____
Ações seguintes necessárias _____
Tempo planejado para a ligação _____
Tempo gasto _____

Controle de chamadas recebidas

De _____ **Data** _____
Esta chamada é necessária? _____
Outra pessoa podia ter atendido? _____
Era um subordinado procurando informação que podia obter de outra fonte? _____
Eu recebi a informação que desejava? _____
O assunto foi resolvido? _____
Foi tomada uma decisão? _____
Eu sei como prosseguir a partir de agora? _____
Falei o mínimo possível? _____
Tempo planejado para a ligação _____
Tempo gasto _____

Se você já é um funcionário altamente produtivo, há quatro maneiras básicas de obter o melhor de si próprio, trabalhando em sintonia com seu ciclo de produtividade:

1. Peça um número suficiente de tarefas para que o ciclo seja usado. Se tiver apenas um trabalho para fazer, serão poucas as chances de que seja executado no momento mais oportuno. Com várias tarefas, porém, você pode se programar estrategicamente.
2. Seja flexível com os prazos. Você sabe que completará as tarefas importantes. Já as menos importantes podem ser executadas assim que possível. Quanto maior for sua flexibilidade nos prazos para o cumprimento de tarefas, mais chances terá de trabalhar em sintonia com seu ciclo. Por isso, quando for incumbido do próximo projeto, descubra o prazo e saiba se a tarefa pode ser feita mais tarde. Com prazos negociáveis, geralmente você pode completar um número de tarefas maior que o esperado.
3. Coordene sua programação com a do chefe, evitando tarefas-surpresa quase no fim do expediente. Como trabalhador produtivo, você provavelmente deixa algumas tarefas para o fim da tarde; se surgirem projetos inesperados nesse momento, seu ciclo será perturbado.
4. Ainda relacionado ao item acima, procure ser informado antecipadamente sobre qualquer tarefa. Quanto mais tempo tiver para se preparar, melhor poderá programar seus horários, respeitando o ciclo de produtividade.

Marketing de carreira "concentrado"

Concentração é a capacidade de dirigir a atenção voluntariamente, ignorar procedimentos irrelevantes e concentrar energia e esforço em uma única meta. A concentração é um instrumento de controle de tempo que se torna mais eficaz com a prática.

Objetos de distração existem em abundância. Se você procurar por motivos para *não* fazer uma coisa ou para *não* se concentrar, encontrará vários. Na verdade, qualquer coisa pode distrair sua atenção, se você deixar. As distrações dissipam a energia e reduzem a produtividade, resultando em um aumento do nível de estresse.

Para aumentar seu poder de concentração, elimine as distrações externas! O controle do ambiente aumenta a confiança e melhora os esforços de *marketing*. É você que está no comando, e não as pessoas que lhe telefonam ou cortam sua atenção de uma forma ou de outra.

SEGURE AS CHAMADAS

Na medida do possível, segure as chamadas telefônicas e coloque avisos na porta de seu escritório. Conheço um executivo que chegou a irritar-se tanto com os constantes telefonemas que deixou uma mensagem no correio de voz, informando que ligaria de volta entre 15h e 17h, pois era nesse período que ele se sentia menos capaz de se concentrar no planejamento e nas outras obrigações e mais à vontade para conversar. Em três semanas, seus poderes de concentração aumentaram incrivelmente. As pessoas que lhe telefonavam, por sua vez, reajustaram seus horários para acomodar o dele.

Provavelmente, 90% de todas as ligações podem esperar algumas horas. Desde que você reserve algum tempo todos os dias para responder aos telefonemas recebidos, estará trabalhando no nível ideal de eficiência.

Outra vantagem de responder às chamadas mais tarde é que você terá tempo de obter a informação de que a pessoa necessita (v. figura 2-1 novamente). Tenha a pasta apropriada sempre à mão, quando ligar para alguém.

PRESO AO *PAGER*

E se você tiver de carregar um *pager* ou um telefone celular como parte do trabalho? Se seu emprego depender de um contrato, o que geralmente é o caso dos grandes executivos e gerentes, você tem algumas opções à escravidão do "bip". Na hora de renovar o contrato, insira uma cláusula que permita horários específicos durante os quais não está disponível para chamadas.

Se as avaliações de desempenho não acontecem freqüentemente com você, ou só estão programadas para um futuro distante, solicite uma entrevista para discutir especificamente essa questão. Afinal de contas, já que você carrega sempre um *pager* e é chamado inúmeras

vezes por dia, o que chega a afetar a natureza de seu trabalho, e está sempre disponível, nada mais justo do que um *feedback* por parte da firma.

Certamente, há momentos no dia e até no decorrer da semana em que, mesmo seu chefe concordará, não é imprescindível carregar o *pager*. Se a maior parte de suas mensagens vem de uma operadora especial para executivos, por exemplo, instrua as pessoas sobre os melhores horários para lhe transmitirem os recados. Você pode usar um sistema assim:

Figura 2-2, transmissão de mensagens pelo *pager*

Nível 1	**Entrar em contato agora**
Nível 2	**Entrar em contato daqui a X horas**
Nível 3	**Entrar em contato ainda hoje**
Nível 4	**Não é necessário entrar em contato**

Para que o sistema funcione, decida especificamente o que representa o nível 1, para que ele seja raro, devendo tratar somente de emergências para as quais o seu parecer é absolutamente essencial.

UTILIZE O TEMPO DE TRANSIÇÃO

O tempo de transição — os cinco minutos que você leva para caminhar até o escritório ou os 25 minutos no trânsito, ou ainda os 60 minutos no metrô — pode ser aproveitado para aumentar seu poder de concentração. Use esse tempo, geralmente perdido em devaneios ou preocupações, para pensar na reunião ou tarefa a seguir. Se é algo difícil, não se atormente. Apenas vislumbre o evento, coloque-o sob a perspectiva correta e reconheça que é importante para seu plano de ação.

EVITE O RELÓGIO: USE UM CRONÔMETRO

Tenha um cronômetro à mão, em vez de um relógio. A tentação de ver as horas é maior do que podemos imaginar. Um cronômetro

escondido na gaveta ou virado de costas o alertará sobre o momento de se dedicar a outra tarefa ou mesmo de encerrar as atividades.

VOLTE COM A ATENÇÃO RENOVADA

Se você não consegue mais manter-se atento a determinada tarefa, abandone-a durante o resto do dia. Mas prometa a si mesmo que voltará a ela na manhã seguinte, com a atenção renovada.

DESAFIE A SI PRÓPRIO

Se uma tarefa é chata, ou você tem dificuldade para se concentrar, converta-a em um desafio. Quantos envelopes consegue lacrar em dez minutos? De quantas maneiras diferentes é capaz de encher um pacote de informações diversas? Essas técnicas fazem o tempo passar mais depressa.

Criatividade e controle de tempo

O que a criatividade tem a ver com o controle de tempo? Muito! Ser criativo envolve a aplicação de novas abordagens a problemas e questões. As pessoas que seguem sempre a mesma rotina podem perder um tempo valioso.

Quando você aborda as tarefas existentes de forma criativa, cria possibilidades inovadoras e economiza tempo, quer no trabalho quer no programa de *marketing* para sua carreira. Veja alguns fatores que podem aumentar sua criatividade e poupar-lhe tempo.

ACOMPANHE A PREVISÃO DO TEMPO

Muitas pessoas ficam mais criativas quando o tempo está ruim e chuvoso. As razões para isso não são claras. Talvez um dia bonito, com o sol brilhando, desperte a vontade de passear! Embora não seja possível marcar na agenda um dia chuvoso, podemos aproveitar a natureza. Se você é daqueles que se sentem mais criativos quando o céu está carregado, siga seu instinto. Reveja o projeto a longo prazo que está há semanas na gaveta. Ou reúna-se com os colegas para discutir problemas atuais.

VOCÊ É UM PARDAL OU UMA CORUJA?

Pesquisas confirmam que a maior parte das pessoas é mais criativa nas primeiras horas da manhã, embora muitas atinjam seu pico de criatividade perto do meio-dia e outras tarde da noite. Uma pequena minoria se sente mais capaz no início da noite. Por último, menos de uma em cada doze pessoas é mais criativa à tarde.

Se você não tem certeza de qual é o seu melhor período criativo, monitore-se por uma ou duas semanas. Registre em um diário as atividades executadas e o período do dia em que as executa — da mesma forma que fez com o ciclo de produtividade — e observe também seu nível de energia e entusiasmo no decorrer do dia.

Com esses registros, talvez você descubra que está escrevendo relatórios, fazendo análises e dedicando-se à leitura em horários inadequados.

OBSERVE AS NUANÇAS

Outros fatores que influenciam a criatividade incluem, mas não se limitam a, roupas confortáveis, espaço livre na mesa, instrumento de escrita preferido e postura (sentado, de pé, balançando de leve o corpo).

Talvez você precise ajustar a altura de sua cadeira; experimentar tipos, tamanhos e cores diferentes de papel; ou até mudar o tipo de letra e cor de fundo no monitor de seu PC.

O QUE O ATRAPALHA?

Os fatores que atrapalham a concentração também interferem com a criatividade, tais como a campainha do telefone, a cor das paredes, a presença ou a falta de sons de fundo, o medo de ser interrompido e a sensação de que sentar e pensar não são atitudes produtivas.

A falta ou o *excesso* de sono também atrapalham; assim como não tomar o café da manhã ou comer muito pão ou massa na hora do almoço. Quando o sistema digestivo trabalha demais, rouba oxigênio do cérebro, o que gera a preguiça depois do almoço! A solução é fazer uma refeição leve e andar um pouco, antes de voltar ao escritório. No meu caso, horários apertados sufocam a criatividade. Não consigo pensar quando estou apressado.

DIVIDIR E CONQUISTAR

Geralmente, é possível dividir problemas complexos em questões menores, mais maleáveis. Se um problema parece não ter solução, pense nele calmamente durante alguns minutos. Não se deixe interromper, feche a porta, sente-se confortavelmente, feche os olhos e respire fundo várias vezes. Esse conselho é repetido tantas vezes que parece um clichê, mas *funciona!*

Depois de dividir o problema em partes, estabeleça uma prioridade para as tarefas menores e cuide de uma por vez. Suponhamos que você recebeu uma proposta de escrever para a firma. Se dividir o texto em oito seções, poderá fazer uma pequena revisão cada vez que completar uma parte. Serão oito mini-revisões, em vez de uma grande para todo o projeto. A sensação de conquista ao término de cada tarefa pequena lhe proporcionará mais energia e confiança para prosseguir à fase seguinte.

Provavelmente, você já viveu dias e semanas sem tempo de respirar; que dizer, então, de desenvolver idéias criativas sobre sua carreira. Mas a habilidade para pensar criativa e estrategicamente é vital para o progresso dela.

CAPÍTULO 3

UMA IMAGEM PROFISSIONAL DIGNA DE VOCÊ

O que as pessoas dizem quando vêem você chegando?
— Steven Gower

Quando resolvi dedicar-me verdadeiramente à carreira de autor, uma das primeiras pessoas a quem pedi conselhos foi uma consultora de moda para profissionais. Judi Turisi dava cursos sobre como passar uma boa imagem pessoal através da roupa. Eu a contratei para examinar meu guarda-roupa.

Em nossa primeira reunião, abri meu armário e lhe mostrei o que vestia. Sabia que várias de minhas camisas eram velhas, com o colarinho puído, e algumas talvez não combinassem com o tom de minha pele. Mas eu tinha certeza de que pelo menos metade delas era adequada. Achei que poderia renovar meu guarda-roupa comprando alguns itens novos.

Menos de trinta segundos olhando pela porta aberta, Judi disse, em um tom claro e autoritário: "Jogue tudo isso fora".

Fiquei pasmo! "Tudo?", perguntei.

Ela se virou e disse, calma e cautelosamente: "Leia meus lábios — tudo."

Pelo resto da tarde, discutimos o que eu precisaria comprar, incluindo cor, material e em que lojas. Judi examinou também minhas gravatas (a maioria de poliéster) e me mandou substituí-las por outras de seda. Viu meus sapatos, ternos e cintos, e também meu sobretudo. Ela examinou até minha gaveta de meias.

De alto a baixo, a situação estava clara. O que eu queria transmitir aos outros não combinava com o que eu realmente transmitia. Seria fútil continuar usando as mesmas roupas, pois elas eram apenas funcionais. As grandes editoras de Nova York, os organizadores de conferências e outras entidades que eu desejava impressionar precisavam me julgar de maneira "certa", segundo seus próprios padrões. E a única maneira de conseguir isso, pelo menos em termos de vestimenta, era eu me vestir impecavelmente.

Depois de muito reclamar a semana toda, mudei completamente o meu guarda-roupa, oferecendo as peças antigas ao Exército de Salvação e às Legiões da Boa Vontade. Refletindo sobre isso agora, percebo como o processo poderia ter sido simples; mas criamos os próprios obstáculos, antes de tomarmos as decisões certas!

Meu objetivo de tornar-me um autor e conferencista solicitado era mais importante do que o desejo anterior de aproveitar ao máximo minhas velhas roupas. Portanto, tive de mudar minha imagem.

GOSTEMOS OU NÃO, A IMAGEM CONTA

Ao contrário do que afirma Andre Agassi no comercial de TV, a imagem não é tudo. Mas, sem dúvida, ela diz muito. Sua aparência, expressão facial, idade, sexo e linguagem corporal compõem uma boa parte da mensagem apresentada à outra pessoa no primeiro encontro.

Pense na primeira impressão que você tem dos outros. Qual é a primeira coisa que você nota em uma pessoa? Como isso afeta seu relacionamento com ela? Você prestaria mais atenção a um homem vestido informalmente ou àquele que usa um terno impecável de três peças? Uma mulher que jamais olha você nos olhos o deixaria confiante a ponto de comprar o produto que ela está vendendo?

O problema de uma impressão inicial negativa ou, pior ainda, de uma que perdure nos próximos encontros, é que as palavras não

farão diferença. A comunicação eficiente, vital para o avanço de uma carreira, não ocorrerá. A outra pessoa não lhe prestará atenção.

Para a sua carreira progredir, você precisa de uma imagem que melhore ou complemente aquela apresentada pela firma aos clientes. A sua empresa é dinâmica, atualizada e vibrante? Então, a sua imagem pessoal deve refletir essas qualidades. Nesse caso, você usaria roupas mais vistosas e projetaria um nível de energia maior do que alguém que desejasse crescer em uma firma conservadora, orgulhosa de sua estabilidade.

Reconhecer a imagem que você transmite é mais difícil do que parece. Ver a si mesmo exatamente como os outros o vêem é impossível. Mas você pode solicitar as opiniões de um colega ou amigo e combiná-las com suas próprias informações.

O QUE OS OUTROS VÊEM É MAIS IMPORTANTE

A afirmação "quero ser promovido por meu desempenho, não pela maneira como me apresento" exemplifica um julgamento errado de como o mundo funciona. No primeiro encontro, as pessoas têm pouco em que se basear, *exceto* sua aparência e atitude. Infelizmente, a primeira impressão pode ser duradoura, pois as percepções quase nunca mudam e você provavelmente continuará projetando a mesma imagem.

Sua aparência e o que ela transmite são consideradas parte integrante de seu desempenho. Reconheça que a sua imagem pode afetar o seu jeito de trabalhar e a maneira como as pessoas vêem o seu trabalho. Cultivar a imagem significa definir e concentrar-se mais atentamente naquilo que você é de verdade. Seja autêntico e genuíno, e tente não mascarar aspectos de sua personalidade.

Sua imagem, dissecada

Aparência, expressão facial, espaço individual e linguagem corporal, tudo isso afeta a sua imagem. Por isso, observe muito bem esses fatores (estude a lista na Figura 3-1 e nas páginas 32-33).

APARÊNCIA

Roupas, cabelo e acessórios são elementos importantes de sua imagem pessoal. As cores escuras ainda são as preferidas no ambiente de trabalho, principalmente para o homem. Se você é mulher, e as mulheres de poder em sua organização sempre usam conjuntos, siga o exemplo delas e evite calça ou vestido. Use poucas jóias, e nada extravagante (mas preferencialmente de ouro). Faça sempre as unhas.

Mesmo que os sapatos vermelhos de salto alto sejam a última moda em Paris e Nova York, só os use em eventos sociais e não no escritório. Já os homens devem prestar atenção especial a acessórios como sapatos e gravata. Roupas sóbrias são sempre aceitas em qualquer ambiente de trabalho. Nos dias informais como a *Casual Friday*, não exagere, usando roupas simples demais. Vista-se de acordo com a tendência do local de trabalho. Destaque-se por seu empenho e não pela roupa diferenciada.

EXPRESSÃO FACIAL

Um sorriso amistoso e sincero passa uma imagem de confiança. Além de sorrir, olhe diretamente nos olhos da outra pessoa, com uma freqüência que deixe vocês dois à vontade.

Procure observar como as expressões faciais dos outros afetam o seu comportamento. O sorriso demorado de um colega de trabalho o deixa desconfortável, ou o faz sentir que ele não é de confiança? O sorriso de uma cliente torna os negócios mais fáceis? Quando estiver ciente desse fator, além de outros que discutiremos aqui, você poderá julgar melhor como seus trejeitos e sua aparência afetam as outras pessoas — o primeiro passo para alterar a própria imagem.

ESPAÇO INDIVIDUAL

De quanto espaço uma pessoa necessita depende dela mesma e da situação. Ficar em pé, perto demais de uma pessoa, indica que você se sente mais poderoso do que ela. Isso a deixa pouco à vontade; portanto, só aja assim se precisar defender sua posição. Por outro lado, se você se afastar muito ou várias vezes no decorrer da conversa, dará a impressão de que está com medo ou não é de confiança.

Al, que era ministro evangélico antes de se tornar vendedor, sentia-se à vontade próximo das pessoas. Para ele, aproximar-se não era um jogo de força, mas fazia parte de sua vocação anterior. Mas em vendas, isso é inadequado, e Al afugentava os clientes potenciais. Por isso, imagine o espaço com o qual os outros se sentem à vontade e não conte apenas com a *sua* distância confortável.

Faça experiências com seu espaço individual, descobrindo onde se sente mais à vontade, e observando como os outros reagem.

LINGUAGEM CORPORAL

Sua postura e seus gestos mostram aos outros como você se sente, além de indicarem ao supervisor se você é ou não capaz de progredir. Uma postura ereta, porém descontraída, promete confiança e competência. Cuidado com os tiques nervosos. Talvez você não perceba que fica tamborilando com os dedos sobre a mesa ou empurrando as cutículas para trás. Tais gestos, porém, denunciam nervosismo ou falta de confiança.

FATORES IMUTÁVEIS

Cor, sexo e idade também são fatores importantes para a boa imagem. Embora não possa mudá-los, você é capaz de reconhecer seus efeitos e se planejar de acordo. Janet Elsea, autora de *First Impression, Best Impression* [Primeira impressão, melhor impressão], observa que a cor da pele ainda "é a característica mais dominante da aparência física em nossa sociedade".

Se sua cor não corresponde às "expectativas" das pessoas com quem você trabalha, "procure, inicialmente, combater os estereótipos, cuidando muito bem da aparência, das expressões faciais, do contato visual e de outros atributos físicos", recomenda Elsea.

Com o passar do tempo, a cor da pele passará a ser menos importante. O sexo do funcionário também já vai perdendo relevância, à medida que cada vez mais mulheres avançam nos negócios.

Se você nasceu entre o fim da década de 60 e início de 70, talvez seja visto como uma pessoa apática ou até atrevida. Já um indivíduo mais velho pode ser considerado conservador demais ou desatualizado tecnologicamente. Funcionários mais jovens devem enfatizar seu sucesso no passado; os mais velhos podem demonstrar

abordagens novas para solucionar velhos problemas. Compense as possíveis imagens negativas de sua imagem, acentuando as positivas.

A VOZ DE OURO

A voz é um fator-chave na imagem. As características de voz incluem velocidade, altura, timbre, entonação e articulação.

A Dra. Elsea recomenda que gravemos nossa voz, em conversas ou leituras, logo de manhã (quando estamos mais relaxados e tranqüilos), à tarde (quando o estresse e o cansaço parecem tomar conta) e à noite (quando estamos ao mesmo tempo cansados e relaxados). Ouvindo a fita, podemos descobrir vícios típicos de fala:

- A monotonia (*um* tom), uma falta de variação no timbre, pode ser interpretada como desinteresse ou enfado.
- Inflexão alta ou baixa demais no fim das frase causa uma impressão de insegurança.
- Falar pelo nariz distrai a atenção dos ouvintes. (Faça um teste para descobrir se sua voz é nasal: aperte o nariz e fale uma frase curta, em voz alta. Não deve haver mais do que uma ou duas vibrações.) Para corrigir o problema, abra mais a boca e fale mais alto.
- Voz estridente indica extremo nervosismo. Isso é causado por uma respiração insuficiente. Exercícios de relaxamento, como bocejar, girar o pescoço e massagear o maxilar, podem ser úteis.

PROCURE AJUDA PARA O SEU PROBLEMA DE VOZ

Alguns problemas de voz exigem correções drásticas. Katie era vice-presidente de *marketing* em um grande escritório de arquitetura, mas sua voz esganiçada a fazia parecer infantil. Os clientes comentavam que a voz não correspondia ao nível de competência de Katie. Atualmente, ela toma aulas para aprender a controlar o timbre.

Se prestar atenção às pessoas que conversam com você, notará que aquelas cuja fala é mais agradável e eficaz são as que possuem um timbre mais grave e um discurso mais articulado. Embora o mundo

esteja repleto de pessoas que resmungam, grunhem ou engolem palavras, o discurso claro está se tornando um atributo cada vez mais necessário aos profissionais de carreira. Não há como evitar essa tendência — quase todas as organizações querem profissionais tecnologicamente competentes, que consigam articular seus pensamentos.

JUNTANDO TUDO

Os fatores da imagem discutidos neste capítulo formam apenas um pequeno subgrupo dos inúmeros fatores que contribuem para o instrumento de *marketing* de carreira conhecido como "imagem". Refira-se também ao gráfico na figura 3-1; ele o ajudará a definir a melhor maneira de adaptar sua imagem para obter os maiores benefícios.

Se a sua imagem não o ajuda a progredir na carreira, mude-a! Mas a mudança pode demorar, pois não se altera facilmente um comportamento enraizado.

Figura 3-1, checando a própria imagem

Faça três cópias desta lista. Em uma delas, descreva a forma como você se apresenta em cada uma das categorias. Por exemplo, na categoria "sapatos", descreva-os como "preto ou marrom, ligeiramente arranhados no calcanhar com algumas manchas em cima". Ou na categoria "postura e gestos", descreva sua postura normal como "ereta, mas não rígida". Depois faça uma lista do que imagina que sua imagem transmite às outras pessoas. Usando o exemplo do "sapato", você pode escrever que os seus calçados típicos talvez passem a imagem de uma atitude desleixada.

Depois de preencher o formulário, dê a segunda cópia a um colega de trabalho em quem você confia e outra à sua mulher ou seu marido, ou a um amigo. Peça-lhes que escrevam as mesmas informações sobre você. Compare-as com sua autopercepção e analise sua imagem.

Aparência	**Descrição de meu/minha...**	**O que transmite...**
Guarda-roupa:		
terno		
camisas/blusas		
gravata/cachecol		
sapatos		
cintos		
casaco		
óculos		
jóias		
mala		
Imagem do corpo:		
cabelo		
unhas		
barba ou bigode		
maquiagem		
sobrancelhas		
Características físicas:		
postura/gestos		
expressões faciais		
tique nervoso		
gestos com as mãos		
olhar		
espaço pessoal		
toque		
Características de voz:		
ritmo do discurso		
volume		
timbre (monótono ou cantarolado)		
som nasal		
ressonância		

Aparência	**Descrição de meu/minha...**	**O que transmite...**
Elementos externos		
Carro:		
ano, marca		
condições externas		
condições internas		
Escritório:		
decoração/quadros		
organização da mesa de trabalho		
Acessórios:		
tipo de caneta		
bolsa/carteira		
cartões de visita		
cigarros/charutos		

CAPÍTULO 4

COLOQUE EM SUA VIDA UM CONSELHEIRO PROFISSIONAL, TREINADOR OU MENTOR

Quando o aluno estiver pronto, o professor aparecerá.
— ditado zen-budista

Você deve ter notado que o título da primeira parte é "Conduzindo a sua carreira"; mas este capítulo é sobre encontrar um conselheiro profissional, treinador ou mentor. Contradições? Não.

Aonde quer que você vá, qualquer que seja o rumo que der à sua carreira, você é o único que estará presente *a cada passo*, tomando inúmeras decisões. Em algum momento da jornada, porém, se puder contar com a ajuda de alguém competente, valerá a pena. Colegas, pais, mentores. Algumas horas por mês com um bom conselheiro profissional o ajudarão a se concentrar em suas metas.

Faz sentido escolher um conselheiro ou mentor?

Antes de procurar uma pessoa, pergunte a si mesmo se ela seria realmente útil. O psicólogo Harry A. Olson, de Baltimore, Mary-

land, observa que os atletas olímpicos e profissionais, na maioria, têm treinadores que os ajudam a desenvolver o seu potencial máximo e a enfrentar os concorrentes.

Quanto melhores se tornam e quanto maior for seu *status*, mais os atletas precisam de um bom treinador. Por quê? Porque quanto mais se desenvolvem em sua área, maiores são as exigências do esporte, e mais necessário se torna o *feedback* pessoal para evitar erros. Um treinador profissional oferece a vantagem competitiva!

Assim como o esporte, o mundo dos negócios é altamente competitivo. Para reagir à concorrência cada vez maior, muitas empresas estão se adaptando e mudando: algumas drasticamente. Isso gera insegurança. O profissional de negócios, preocupado com a carreira, precisa usar estratégias mais eficientes do que nunca para garantir o próprio sucesso e capitalizar as novas oportunidades. Além disso, a tecnologia vem avançando mais rapidamente do que nossa capacidade de absorvê-la. Isso provoca uma mudança acelerada na natureza das exigências de tempo e atenção de cada indivíduo.

Aí entra o mentor ou "treinador de carreira". Olson explica que tal pessoa é capaz de "diagnosticar e definir a situação e as oportunidades do cliente, oferecer-lhe novas estratégias para lidar com a política empresarial e a concorrência das outras firmas, e ajudá-lo com as imprescindíveis técnicas de controle de estresse. Um bom treinador de carreira ajuda a pessoa a descobrir e capitalizar novas oportunidades, proporciona novas ferramentas para aprimorar a comunicação e ajuda a mapear as metas no caminho para o avanço da carreira". Seu conselheiro profissional é um treinador particular, que atua nos bastidores — ao mesmo tempo um confessor, consultor e uma fonte de recursos.

FAZENDO DO "MEU JEITO"?

"Não questionamos o uso de ferramentas para consertar carros ou desenvolver projetos; no entanto, hesitamos em lançar mão de todos os recursos disponíveis para construir nossas carreiras", diz Olson.

Muitos empreendedores valorizam o conceito de "fazer do meu jeito". Para eles, o uso da ajuda externa é sinal de fraqueza, como se fossem dependentes do auxiliador; como se o consultor pessoal lhes roubasse algo importante. Longe disso. O conselheiro profissional

simplesmente atua nos bastidores, ajudando a pessoa a melhorar o próprio trabalho.

No início de minha carreira, contratei os serviços de consultoria de Penny Yohay, que era presidente da agência *Taking Charge!*, em Alexandria, Virgínia. Nossas reuniões eram curtas, mas eu saía superenergizado!

A auto-análise é limitada e deficiente por causa dos "pontos cegos" defensivos. Um mentor aumenta a objetividade. Além disso, graças à sua experiência, ele é capaz de abordar uma variedade maior de questões relacionadas à carreira do que um leigo. As principais funções do mentor são as de treinar, escutar, observar, motivar e anunciar.

Um bom mentor o ajudará a descobrir sua missão e a definir metas e estratégias, monitorando seu progresso. Você terá sempre um *feedback* honesto e objetivo, livre de julgamentos morais. O mentor não lhe dará ordens, mas também não o deixará amolecer. Ele lhe mostrará as opções de forma clara e objetiva. A decisão e ação final, porém, caberão a você.

Suas metas e necessidades serão a base específica do relacionamento com o mentor, que se comprometerá a fazer de tudo para ajudá-lo a realizar os objetivos.

No final das contas, só você pode decidir se deve ou não contratar um consultor profissional. Segundo Olson, porém, ele será de grande valia, caso você tenha de lidar com alguns destes itens:

1. Mudanças organizacionais dentro da empresa, principalmente se tiverem impacto direto sobre você.
2. Aquisições ou fusões (*mergers*).
3. Expansão para novos mercados.
4. Diversificação, criação de novos produtos ou serviços.
5. Concorrência maior imposta por outras firmas que tencionam abocanhar sua fatia de mercado.
6. Maior responsabilidade administrativa ou gerencial.
7. Maiores oportunidades de liderança.
8. Promoção recente ou próxima.
9. Novo chefe ou conflitos de poder nos patamares superiores.
10. Mudanças na sua função ou novas tarefas em seu trabalho.
11. Concorrência interna e jogo de poder, intrigas no ambiente de trabalho, disputa por posição, proteção territorial — principalmente se você está crescendo rapidamente.

12. Bloqueios no seu progresso por feudos internos ou processos políticos informais.
13. Estresse excessivo no trabalho.
14. Maior exposição à mídia ou maior necessidade de se dirigir ao público.
15. Aumento de produção ou de vendas.
16. Um novo projeto liderado por você ou do qual participa.
17. Discriminação por sexo, raça, etnia ou deficiência física.
18. Forte desejo de crescer na empresa ou área, independente de quaisquer itens mencionados acima.

ESCOLHENDO A PESSOA CERTA

Se você decidir que vale a pena contratar um mentor, há vários passos a seguir.

Antes de mais nada, determine suas necessidades. Isso feito, instrua o mentor quanto à melhor maneira de ajudá-lo. Ele, por outro lado, poderá ajudá-lo a definir suas necessidades mais explicitamente.

O passo seguinte é encontrar a pessoa ideal. A melhor maneira de começar a busca é pedir referências. Use a Internet ou a lista telefônica, procurando em "consultoria" ou "aconselhamento profissional".

Olson sugere que você faça muitas perguntas antes de contratar alguém. Hoje em dia, a maior parte dos profissionais é entrevistada pelos possíveis clientes.

1. Pergunte sobre a experiência. Qual é a especialidade do consultor?
2. Pergunte como a especialidade dele se relaciona ao seu negócio, se não for aparente.
3. Queira saber sobre trabalhos específicos com executivos. Pergunte sobre a experiência com métodos de alto desempenho e técnicas de motivação. O consultor já trabalhou diretamente nos setores de esporte, teatro ou oratória?
4. Descubra os honorários e condições de pagamento. Alguns consultores cobram por hora, outros preferem um contrato fechado.
5. Se achar que a pessoa não é exatamente quem você procura, peça uma ou duas indicações de outros profissionais, para comparar antes de se comprometer. Isso não costuma ofender os consultores.

Cada vez mais profissionais de carreira contam com as oportunidades de contratar um mentor especializado.

Uma relação simbiótica: mentor e protegido

A palavra *mentor* é tradicionalmente associada à figura de um senhor de cabelos brancos, cheio de sabedoria e experiência para compartilhar com seu pupilo, ou protegido. Dos cinco mentores que tive a sorte de conhecer, um era um alto executivo de uma empresa onde trabalhei. Os outros eram todos empresários.

Um de meus mentores era um homem de minha idade, aproximadamente, com quem tive um relacionamento de quase "co-mentor". Outro só vi pessoalmente uma vez. Era uma pessoa altamente esclarecida em *marketing*, com quem me correspondia regularmente (naquela época ainda não existia o e-mail). Também é possível ter um mentor que não dá conselhos, mas que ensina através do exemplo. Apesar das inúmeras variedades de simbiose mentor-protegido, existem alguns denominadores comuns.

DO QUE SE TRATA, AFINAL?

Para nós, o mentor é uma pessoa que nos dá *apoio* dentro do mundo dos negócios. Se você é novo nesse ambiente, pode ter a sensação de que existe um excesso de regras e nuanças, as quais não aprendeu na faculdade. Um mentor o guiará no processo de aprendizado, dando-lhe dicas sobre as sutilezas do ambiente de trabalho.

Por exemplo, Bob leva seu protegido, Zack, e um colega com mais tempo de casa, com bons conhecimentos de política empresarial, para almoçar. Zack senta-se e presta atenção à conversa, aprendendo as artimanhas de como lidar com a conta no restaurante e ser particularmente amistoso com um executivo da firma.

A aquisição de conhecimentos e técnicas é outra parte importante do relacionamento entre mentor e protegido. Para você, ela é um processo acelerado de aprendizagem. O mentor pode ler seus relatórios, dar-lhe sua opinião, levá-lo a seminários, enviar-lhe mensagens por e-mail ou discutir questões de trabalho regularmente.

Uma colega fala sobre seu mentor, Woody: "Quando saí da faculdade, ele era ao mesmo tempo meu mentor e chefe. Eu queria ser escritora, mas trabalhava como secretária. Woody e eu conversávamos toda quarta-feira à tarde, por duas horas. Ele me contava histórias sobre o tempo em que trabalhava no jornal *Buffalo Evening News*. Falávamos sobre eventos que viravam notícia ou sobre a política interna de nossa organização.

As sessões eram uma maneira formal de reservar tempo para nós sem a interrupção do trabalho", ela explica. Dez anos depois, o relacionamento dos dois ainda era forte. Ela enviava a Woody recortes com os artigos que escrevia e ele lhe enviava exemplares de seus livros.

Normalmente, entretanto, o mentor não é o seu chefe. A longo prazo, talvez seja melhor ter um mentor fora de sua empresa ou departamento. Mas tome cuidado com possíveis problemas de relacionamento com seu chefe, se ele se sentir ameaçado pelo fato de você receber influência externa.

O mentor é capaz de ampliar seus horizontes. Ele terá prazer em apresentá-lo a associados que conheceu ao longo dos anos. Quando isso acontecer, admita que essas pessoas são interessantes e que, sozinho, talvez você levasse muito mais tempo para conhecê-las.

Esse relacionamento mentor-protegido, porém, não é uma rua de mão única. Os benefícios para o mentor incluem:

- A satisfação pessoal de compartilhar conhecimento e experiência.
- A sensação de que o trabalho dele será perpetuado.
- Uma massagem no ego por transmitir conhecimentos importantes (principalmente à medida que as pessoas amadurecem e refletem sobre o que aprenderam).
- O prazer, a energia e o rejuvenescimento do espírito por compartilhar novas idéias.
- A chance de refletir sobre as próprias experiências.

A empresa também pode se beneficiar quando seus membros mais novos recebem treinamento de pessoas experientes.

O sistema oferece tantas vantagens, que já foi formalizado. Nos Estados Unidos, a Associação das Pequenas Empresas possui um programa chamado SCORE (*Service Corps of Retired Executives*,

ou, como o nome diz em inglês, um esquadrão de executivos aposentados que presta serviços de aconselhamento). Os executivos que já não estão na ativa reunem-se com pessoas dispostas a abrir o próprio negócio e oferecem conselhos gratuitamente, até os futuros empresários não precisarem mais de auxílio. Para maiores informações, consulte o *site*: http://www.score.org

NÃO É SEMPRE UM MAR DE ROSAS

Podem surgir problemas no relacionamento entre mentor e protegido, e há armadilhas que devem ser evitadas. Um exemplo típico é o jovem executivo que repete os erros e as fraquezas do mentor. Imitar alguém é útil; segui-lo cegamente não é.

Há outras desvantagens. São ínfimas, se comparadas com os benefícios; mesmo assim, tome cuidado e procure evitá-las.

- O mentor pode ocupar muito de seu tempo; o aconselhamento é um processo demorado.
- Um fracasso administrativo ou social de uma pessoa pode embaraçar a outra.
- Uma pessoa corre o risco de se envolver nos problemas profissionais da outra (que não lhe dizem respeito) por causa do vínculo que surge entre as duas.
- Informações confidenciais reveladas podem deixar os dois lados vulneráveis, caso ocorra uma quebra de relacionamento mais tarde.
- Os rivais do protegido que se sentirem em desvantagem podem ressentir-se do relacionamento entre ele e o mentor e tentar atrapalhar-lhe a carreira.

Alguns protegidos criam expectativas exageradas. O mentor pode dar a impressão de que tudo é fácil demais; por exemplo, ele liga para uma pessoa e consegue um ótimo contrato imediatamente. Lembre-se, porém, de que precisou de uma década ou mais de experiência para estabelecer vínculos e tornar-se respeitado.

Uma pesquisa revelou que apenas um terço das relações mentor-protegido dura mais de três anos. E em muitos casos nos quais o mentor era o supervisor imediato do protegido, este último acabou sendo demitido!

Obviamente, esse tipo de resultado exige uma abordagem diferente. "Precisamos entender que ser mentor é mais do que manter um relacionamento", afirma Kathy Kram, Ph.D. "É um *sistema* de relacionamentos que proporciona apoio."

ONDE ENCONTRAR UM MENTOR

A melhor maneira de desenvolver um relacionamento entre mentor e protegido é buscar o auxílio e o conselho da maior quantidade possível de fontes qualificadas. Se você conseguir estabelecer um relacionamento mutuamente satisfatório com um alto executivo, será um bom começo. Mas não se concentre em um único mentor. Amplie sua visão do ambiente e absorva o volume máximo de informações e experiências que conseguir.

O mentor ideal é um executivo aposentado de sua organização, longe das correntes principais da política empresarial, porém ainda capaz de analisar os eventos que geraram a atual situação. Um mentor aposentado terá mais tempo e, portanto, mais possibilidade de fazer-lhe favores, contribuindo verdadeiramente para a sua educação.

PARTE II

O *MARKETING* NO PRÓPRIO EMPREGO

CAPÍTULO 5

SAIBA O QUE FAZ SUA ORGANIZAÇÃO FUNCIONAR

Inteligência é a rapidez para ver as coisas como são.
— George Santayana

Cada organização é única, se não em produtos e serviços, em aspectos mais sutis. Na XYZ Video Productions, a atitude desejada é agressiva, do tipo "vá e agarre o mundo". Já na DEF Systems, na mesma rua, é vital apresentar um comportamento profissional reservado, tanto com os clientes internos quanto externos, que estão acostumados a esse tipo de atitude. Já na RST Financial Services, do outro lado da rua, as palavras-chave são conservadorismo e prudência, mesmo que impliquem a perda de algumas oportunidades de negócio.

Conhecer as normas que regem a sua organização é importante para o desenvolvimento do *marketing* de sua carreira, pelo menos a curto prazo. Se você avaliar de forma realista a política e os procedimentos da empresa onde trabalha (e os princípios por trás deles), terá maiores chances de ser bem-sucedido.

Em meu primeiro emprego (representante de marketing de um fabricante de computadores para a revista *Fortune 500*), aprendi rapidamente a maneira de impressionar meu chefe:

(1) cumprindo as quotas (obviamente) e
(2) ficando pouquíssimo tempo no escritório.

Em nossa filial, o clima prevalecente era: "Se você está no escritório, não está vendendo". (Mesmo que, quanto mais vendêssemos, mais relatórios teríamos de escrever.)

Em outras organizações as regras não escritas são diferentes. No governo federal, infelizmente, prevalece a máxima "Não demonstre muito entusiasmo pelo trabalho". Meus quinze anos na área metropolitana de Washington D.C. me convenceram de que o governo está estruturado para recompensar a mediocridade (embora isso não se aplique a todas as repartições públicas).

Examinemos algumas técnicas para você compreender melhor a empresa onde trabalha.

ORIENTAÇÕES: SUPERFICIAIS OU METICULOSAS

A maioria das organizações tem um programa de orientação para os funcionários novos, seja ele formal ou informal. As orientações podem ser ricas do ponto de vista informativo. Algumas firmas, porém, oferecem sessões explicativas com apenas uma hora de duração — o suficiente para o funcionário aprender a lidar com certos formulários e saber sobre férias e dispensas médicas. Em seguida, ele recebe um manual sobre a política da empresa, no qual encontrará informações que não foram mencionadas na sessão introdutória.

Outras empresas são bem mais dedicadas à orientação do novo empregado. Passam dias com o recém-chegado, facilitando-lhe o processo de adaptação às estruturas e à filosofia da firma, informando-o sobre as experiências do passado e os objetivos do futuro. Os novatos são apresentados à equipe. Algumas firmas fazem vídeos mostrando os empregados e os clientes em ação ou ilustrando áreas diferentes da empresa.

Durante a orientação, peça que lhe mostrem cópias dos memorandos distribuídos nos últimos dois ou três meses. A leitura deles o ajudará a avaliar o atual fluxo de trabalho e o clima político.

LEIA AS PAREDES!

Os painéis de avisos e informações nas paredes são uma mina de ouro sobre o funcionamento da empresa. Leia também as placas de distinção ou prêmios. Se os funcionários foram premiados por outras organizações, as placas comemorativas podem lhe dizer que grupos comunitários, empresas e agências são importantes para a imagem de sua firma. Se a própria empresa premia seus funcionários, você pode descobrir que características e habilidades ela valoriza.

Painéis com boletins dos funcionários e espaço para sugestões indicam que a organização respeita a opinião dos empregados. Já um painel meramente informativo, com avisos da gerência ou diretoria, sem campo para comentários por parte dos trabalhadores, é uma história diferente.

Uma mera mudança na decoração pode indicar novas diretrizes na empresa. Por exemplo, uma determinada firma em que eu trabalhei tirou os painéis de madeira e uma parede inteira de prêmios, pintou a sala da recepção em tons pastel e começou a exibir arte moderna — grandes quadros com cores exuberantes. Era o prenúncio de uma alteração do nicho de mercado — de pequenas empresas familiares para corporações internacionais.

As paredes dos escritórios individuais também podem fornecer muitas informações. Observe os quadros que seu supervisor tem na sala. Será que existe um padrão nos tipos de quadros que decoram os escritórios dos executivos, que difere das salas dos outros funcionários? Com qual o seu escritório se parece mais?

ENQUANTO VOCÊ ESPERA

Muitos vendedores experientes reconhecem as descobertas potenciais na sala de recepção de uma firma. A primeira é o tipo de revista sobre a mesa de centro ou nas estantes. As revistas escolhidas revelam algo sobre a personalidade da empresa. Publicações sobre turismo, por exemplo, indicam que a firma tem uma visão global

dos negócios. Revistas mais sofisticadas como *Forbes* ou *Fortune* projetam a imagem de consciência do mundo empresarial.

A recepcionista também pode transmitir a filosofia da firma. De um modo geral, uma recepcionista mais madura reflete o desejo da diretoria de manter uma imagem tradicionalista, íntegra, de um negócio bem estabelecido; enquanto uma pessoa mais jovem usando um vestido da moda demonstra que a firma é dinâmica, energética e "moderna".

O próprio espaço físico da recepção é uma dica valiosa. Uma empresa que não deixa seus funcionários à exposição de todos demonstra respeito por eles e transmite uma imagem de alta classe.

ESTÁ NOS LIVROS

Os novos funcionários costumam receber um manual sobre as regras e políticas da firma. São raros os que o lêem. Embora seja uma leitura árida, leia o manual inteiro e faça anotações sobre itens de difícil compreensão ou oportunidades evidentes.

Além dos procedimentos regulares como horários, documentação e benefícios, o manual da empresa geralmente fala sobre as metas da companhia, as responsabilidades inerentes aos cargos e o esquema de promoção — informações preciosas para quem deseja crescer na firma.

Adquira *know-how* sobre a firma — Torne-se um especialista em políticas formais e metas da organização. Adquira toda espécie de material publicado sobre a política empresarial, suas metas e estatísticas. Seja a pessoa a quem todos no departamento podem recorrer quando tiverem dúvidas sobre a empresa.

VISITE O *SITE* NA REDE

Surpreendo-me com o número de pessoas que freqüentam convenções anuais ou reuniões na própria firma que ainda não conhecem o *site* de sua organização. Está certo que muitos *sites* visam o cliente e outras pessoas fora da organização. Mesmo assim, eles contêm tantas informações úteis e são tão fáceis de acessar, que vale a pena visitá-los hoje, *agora!* O mesmo se pode dizer a respeito das intranets e de outros endereços *on-line*, onde você pode obter rapidamente dados sobre sua firma.

A HORA DO ALMOÇO

O almoço é uma parte importante da vida social de uma organização. E a vida social é, por sua vez, vital para o progresso de sua carreira. A sua participação em eventos sociais lhe permitirá conhecer mais pessoas dentro da empresa e servirá como prova de sua capacidade de relacionar-se.

Aproveite a oportunidade do almoço para conhecer outras pessoas na organização, principalmente aquelas que trabalham em departamentos que complementam o seu, ou para os quais talvez queira se transferir um dia. No início de um novo emprego, eu recomendo que você procure no escritório alguém que esteja por dentro de tudo e das atividades de todos, preferencialmente alguém que goste de falar. Convide essa pessoa para um almoço e escute-a com atenção. Descubra os nomes das figuras mais difíceis de entrar em contato, os indivíduos mais reticentes. Convide-os para o almoço, também. Ficará surpreso com a gratidão deles.

PADRÕES DE COMUNICAÇÃO E PADRÕES ANTICOMUNICATIVOS

Nós o chamaremos de Eric Lamp. Ele é o fundador e presidente de uma pequena firma que produz CD-ROMs educacionais. Eric defende a política de portas abertas, incentivando seus funcionários a procurá-lo "sempre que precisarem". Apesar de tal alegação, o clima que ele cria nas reuniões indica que prefere resolver os problemas sozinho, sem ajuda externa.

Quando Gwen, uma nova funcionária, sugere a criação de um sistema de arquivos mais eficaz, ele lhe agradece, mas a dispensa rapidamente. A sugestão de Gwen nunca se concretiza. Em sentido figurado, Eric enxotou Gwen, não demonstrando o menor interesse pelo que ela observou nem fornecendo *feedback*, positivo ou negativo.

Geralmente, os executivos consideram a comunicação entre si sua maior dificuldade — maior até do que lidar com conflitos, melhorar o nível das reuniões ou tomar decisões importantes. Se é difícil para um executivo se comunicar com os outros, podemos imaginar o problema de comunicação com os demais funcionários da empresa. Provavelmente, quase não há nenhuma.

Embora os boletins informativos e as cópias da declaração da missão da empresa sejam importantes, e devam ser distribuídos entre os funcionários, eles podem muito bem ser tentativas artificiais de abafar a verdadeira comunicação. Mas é ela que mantém os empregados motivados e ajuda a aumentar os lucros. A reunião direta é a melhor alternativa, pois abre as portas do diálogo.

COMUNICAÇÃO FECHADA OU ABERTA?

Faça a si mesmo as seguintes perguntas sobre comunicação em sua empresa, para determinar se ela é aberta ou fechada.

- Tenho a liberdade de fazer sugestões ao supervisor?
- Recebo *feedback* quando faço sugestões? Imediato e também a longo prazo?
- A pessoa parece verdadeiramente interessada ou está apenas sendo gentil?
- Tenho uma visão clara do destino de minha firma e de que como me encaixo nele?

Se sua empresa adota uma forma de comunicação aberta, aproveite todas as oportunidades de aprender sobre os últimos avanços, fazer sugestões e contribuir com sua opinião. Se, por outro lado, a forma de comunicação for fechada, suas tentativas de obter informação ou dar sugestões podem ser mal interpretadas. Pense em uma maneira de ser notado sem atrair atenções negativas. Por exemplo, se a comunicação direta não for possível, talvez os gerentes mais antigos obtenham suas informações através de relatórios. Quem mais tem acesso a tais relatórios? Você pode se oferecer para escrevê-los. Se o fizer, certifique-se de que seu nome aparecerá.

CONTRATAÇÕES INTERNAS

Uma amiga a quem chamarei de Barbara Post, que trabalha no departamento de recursos humanos de uma grande firma de telecomunicações, disse-me: "Faz mais de dois anos que não recruto ninguém de fora nem coloco anúncios nos jornais. O nosso departamento promove os funcionários da própria firma e encontra vagas para quem perdeu a função anterior."

A firma de Barbara não é a única que acha melhor promover as pessoas de dentro do sistema a contratar pessoal externo. Muitas firmas anunciam disponibilidade de cargos por sistemas intranet (*on-line* interno) e nos quadros de aviso, meses antes de publicarem anúncios nos jornais — o que, às vezes, nem é necessário.

Esse sistema serve para você, também. Ele diminui a necessidade de retreinamento e de contratação externa, além de propiciar uma continuidade benéfica.

Para descobrir se sua empresa promove o pessoal interno, independente da política formal, converse com os funcionários de seu nível e outros, de patamares acima. Há quanto tempo estão na organização? Foram promovidos várias vezes? Se a maioria já começou na firma com o cargo que ocupa agora, talvez valha a pena você procurar outra empresa, do tipo que incentiva as promoções.

ÓTIMOS PRODUTOS E SERVIÇOS, ÓTIMA EMPRESA

É difícil sentir-se bem em uma firma cujos produtos ou serviços sejam medíocres. Além do mais, a permanência lá pode prejudicar sua carreira. Conheço uma recepcionista que se demitiu de uma firma de engenharia em Virgínia, porque se cansou de ouvir reclamações pelo telefone. Embora ela não fosse responsável pelo produto oferecido pela firma, e tivesse um bom salário, resolveu sair. "Não queria ser associada a uma empresa que gerava tantas queixas."

Evan McGrath, por outro lado, trabalha como arquivista em um escritório de arquitetura. Ele tem orgulho de mostrar aos amigos e parentes os prédios projetados pela firma, e está feliz por trabalhar lá.

O valor de seu orgulho pelo trabalho não é meramente econômico. É também espiritual, dando a sensação de que você faz o melhor que pode do começo ao fim. Mas, por mais que se esforce, você não consegue se orgulhar de sua contribuição, se o produto final for de baixa qualidade. Ficar com os perdedores deprecia sua carreira.

Por outro lado, trabalhar por algum tempo em uma empresa que não seja da mais alta qualidade pode ser uma valiosa experiência de aprendizagem. Você pode até aproveitar certas oportunidades de lidar com várias tarefas e encargos importantes — já que não há muitos funcionários dispostos a fazer isso! De modo geral, porém,

sua carreira terá maiores benefícios, se você fizer parte do time das empresas mais respeitadas em sua área.

APERFEIÇOAMENTOS DAS HABILIDADES: PROGRAMAS DE TREINAMENTO PARA O MERCADO

Os programas de treinamento para o mercado são excelentes instrumentos para a sua carreira. Cada vez que você participa de uma sessão, seu valor de mercado aumenta. As lições aprendidas nos treinamentos podem servir de apoio a metas atuais ou futuras.

Trabalhei para a Burroughs Corporation (hoje Unisys) por cerca de um ano — havia obtido o mestrado recentemente e sentia-me desconfortável por não poder aplicar tudo o que aprendera. No decorrer daquele ano, fui enviado a uma escola de treinamento em Lexington, Massachusetts, para fazer um curso específico sobre técnicas de venda. O treinamento de duas semanas, duas décadas atrás, foi extremamente valioso. Fui um bom aluno e segui o currículo à risca. Os métodos para conquistar clientes, cumprir objetivos e fechar vendas tornaram-se parte integrante de minhas capacidades gerais de *marketing* e têm me servido até hoje em todos os trabalhos e projetos. Na verdade, pude compilar em dois livros tudo o que aprendi naquele curso.

Se você é novo no mercado ou está procurando outro emprego, há vários livros excelentes sobre programas de treinamento para o mercado. De qualquer forma, sempre é possível tentar convencer seu chefe a pagar-lhe um curso. Se esses programas satisfazem as necessidades da empresa, incrementando as suas habilidades, e contribuem para o *marketing* de sua carreira, você tem ótimas razões para participar deles.

Caso descubra um programa útil, mas a empresa se recuse pagar, pague você mesmo. No decorrer de minha carreira, inscrevi-me no curso de leitura dinâmica de Evelyn Wood, no curso de Dale Carnegie, no Programa de Bem-estar Criativo, em uma convenção sobre desenvolvimento comunitário, na Convenção Anual dos Escritores e na Convenção dos Oradores Nacionais, além de vários outros seminários, *workshops* e sessões de treinamento. Todos os eventos compensaram os custos.

Não há nada mais incoerente do que uma estrela em ascensão impedida de prosseguir por causa de um orçamento apertado. Você já gastou dinheiro de várias maneiras. Vale a pena, agora, investir em um treinamento que lhe prometa um futuro melhor.

CAPÍTULO 6

TORNE-SE INDISPENSÁVEL

O único modo de encontrar os limites do possível é ir além deles, até o impossível.
— Arthur C. Clarke

Um profissional de mercado eficiente cria um nicho para o produto ou serviço que quer promover. Você também precisa criar um nicho para si próprio e vender sua carreira. Isso significa se tornar indispensável — ser o tipo de pessoa de quem os supervisores sempre precisam quando surge a reestruturação, o especialista em determinado assunto técnico, ou o mentor de vários empregados mais novos. Descubra e execute o que é necessário no emprego (não apenas o que é esperado), e será notado rapidamente.

Os segredos para se tornar indispensável

Como você pode se tornar o tipo de funcionário do qual a empresa não quer abrir mão? Acredite se quiser: não é preciso ser extraordinariamente talentoso para conseguir isso. Só o que você tem a fazer é seguir métodos simples, tais como:

- Assumir a tarefa que ninguém quer.
- Percorrer aquele quilômetro extra.
- Trabalhar com mais afinco quando ninguém o supervisiona.
- Obter crédito para a sua equipe.
- Fazer seu chefe parecer bom.
- Lidar com clientes importantes.
- Tornar-se um mentor.
- Estar ciente das necessidades do supervisor.
- Saber o que é necessário.

Mais tarde, ainda neste capítulo, discutiremos a transição de funcionário *indispensável* para funcionário *passível de promoção.*

ASSUMINDO A TAREFA INDESEJÁVEL

Martin era novo na firma de consultoria, vindo de um grupo bem estabelecido de treinadores e instrutores. Em vez de ser apenas mais um profissional versado em educação, Martin tornou-se especialista em um programa de planilhas computadorizado que facilitava o planejamento dos projetos.

Todos os registros da companhia estavam sendo transferidos para aquele programa, mas a maioria dos funcionários não tinha o menor interesse em aprender coisa alguma sobre ele.

Imediatamente, Martin viu um nicho. O presidente da empresa precisava de alguém para explicar as aplicações do novo *software* aos outros empregados. Duas vezes por semana, Martin ficava na firma depois do expediente, aprendendo tudo o que podia sobre o programa. Logo, tornou-se um especialista a quem todos recorriam quando tinham dúvidas. Em suma, Martin se tornou indispensável.

Você também pode desenvolver seu nicho, adquirindo habilidades ou conhecimentos técnicos vitais à empresa, porém, difíceis de aprender. Seja o melhor em algo que ninguém quer fazer e estará aumentando dramaticamente seu nível de importância na organização.

PERCORRENDO O QUILÔMETRO EXTRA

Para progredir, assuma periodicamente mais trabalho do que lhe é designado. Ofereça-se para ajudar em um projeto cujo prazo está apertado; esteja disponível para projetos extras. Você será notado.

Freqüentemente, as firmas precisam de assistência com tarefas atrasadas. Nas firmas de consultoria onde trabalhei, sempre me oferecia para cuidar de propostas. Como a rotatividade é necessária, os voluntários são sempre aceitos. Além do mais, trabalhar em propostas obrigava-me a buscar informações fora de meu departamento e me punha em contato com pessoas que não via regularmente.

Uma colega minha a quem chamávamos de "Jill pau-para-toda-obra" tinha orgulho de seu apelido. Quando um projeto necessitava de assistência rápida para ser completado, era Jill que o assumia, além de cuidar dos próprios projetos. Ela era capaz de mudar de marcha rapidamente, passando de uma tarefa para outra com maestria; e logo já havia trabalhado com todo mundo na empresa pelo menos uma vez, uma verdadeira raridade. A experiência lhe rendeu uma promoção em dois anos. Embora o quilômetro extra nem sempre compense tão rápido, os louros são alcançados um dia.

Ellen era a nova contadora de uma firma de médio porte. Austin estava enfrentando problemas familiares e seu trabalho deteriorara nas últimas semanas. Ellen passou a completar os projetos dele, trabalhando até mais tarde. Sem reclamar nem tornar óbvio que estava trabalhando mais por causa de outro funcionário, Ellen ajudou um colega em dificuldade. Isso foi reconhecido pela diretoria e pelos próprios colegas.

Há outras maneiras de percorrer o quilômetro extra. Cuide de pequenos detalhes que fazem uma diferença ao projeto. Eu, por exemplo, costumava guardar os relatórios sobre clientes em um fichário. Não era um procedimento exigido, mas facilitava meu trabalho, além de causar boa impressão em meus clientes e em meu chefe.

TRABALHANDO COM MAIS AFINCO QUANDO NINGUÉM O SUPERVISIONA

Esta cena ocorre em milhares de escritórios todos os dias: o chefe está fora, a trabalho ou de férias. Todos suspiram aliviados quando a porta se fecha atrás dele. As pessoas vão conversar com os colegas em suas salas, os telefones ficam ocupados com chamadas pessoais, os *sites* de diversão da Internet são visitados incessantemente, e o horário de almoço é prolongado ao máximo.

Os gerentes costumam afirmar que a produtividade cai para dois terços do normal quando eles não estão no escritório. É por isso

que o trabalho em ritmo normal, mesmo quando o chefe está ausente, causa uma boa impressão.

Minha estratégia era trabalhar mais, nesses períodos. Eu sabia que o chefe avaliaria o desempenho dos funcionários quando regressasse e não enquanto estivesse no escritório.

Para se tornar ainda mais indispensável na ausência do chefe, tente completar tarefas que ele lhe passou antes de sair. Não há nada que um gerente ou supervisor aprecie mais depois de uma viagem que um comentário do tipo "aqui está o trabalho que você queria". A mensagem é sutil, porém marcante.

OBTENDO CRÉDITO PARA A EQUIPE

Obter crédito para todas as pessoas com quem você trabalha pode dar um avanço em sua carreira. Essa aparente ironia — destacar a si próprio, elogiando o grupo — cabe em todo contexto de trabalho. Os indivíduos que chegam aos altos escalões de uma empresa são aqueles que motivam as outras pessoas e as encorajam a dar o melhor de si, trabalhando bem em situações de equipe.

O que significa realmente esta afirmação: "meu time fez um ótimo trabalho"? Quem está acima de você sabe quando um grupo tem bom desempenho; é quando ele tem um bom líder. Destacar o valor do time é particularmente útil quando você é o gerente, pois indica sua capacidade de promover um bom trabalho.

FAZENDO SEU CHEFE PARECER BOM

Assim como é bom você dar crédito ao grupo com o qual trabalha, também pesa a seu favor colaborar para a boa imagem do chefe. Tanto ele quanto os superiores apreciarão seus esforços.

A melhor maneira de fazer o chefe parecer bom é trabalhar com eficiência e atenção. Por questão de justiça, ele reconhecerá isso, aumentando suas chances de ser promovido. Mesmo que você tenha um chefe que negligencia o próprio trabalho, escorando-se nos subordinados sem dar-lhes o crédito devido, você ainda pode ter uma promoção, quando ele tiver. Uma pessoa assim sabe que não pode aceitar um cargo de maior responsabilidade sem a ajuda indispensável de quem esteve com ela até agora. Lidar com o chefe em situações difíceis é um dos temas discutidos no capítulo 8.

LIDANDO COM CLIENTES IMPORTANTES

Se o seu emprego envolve o contato direto com clientes muito importantes à sua organização, dos quais a firma depende, você já pode se considerar indispensável. Toda vez que você interagir com um cliente assim, por carta, *on-line*, ou pessoalmente, estará plantando as sementes de um relacionamento pessoal e profissional.

Se tem feito um bom trabalho e já provou várias vezes que é digno da confiança do cliente, seu relacionamento com ele passa a ser um dos patrimônios da firma, devendo ser tão bem protegido quanto os bens mais tangíveis, tais como peças e equipamentos.

Uma nota de advertência a respeito do bom relacionamento com clientes essenciais é não ameaçar seus supervisores, em termos profissionais, comprometendo a autoridade deles ou atrapalhando seus relacionamentos com outros clientes.

Qualquer que seja sua área de trabalho, se você gerar mais negócios para a firma, progredirá rapidamente. Mesmo que não seja diretamente responsável por *marketing*, esteja preparado. Ampliar a clientela é um processo rigoroso e demorado. Mas quando você conquista um cliente, é em você que ele sempre confiará.

TORNANDO-SE UM MENTOR

Talvez você tenha apenas 27 anos de idade, ou trabalhe na firma há apenas um ano e meio, porém, graças à sua experiência, já esteja em condições de ser o mentor de membros mais novos da organização. Isso pode ser feito de maneira informal e você pode decidir quanto tempo e energia está disposto a dedicar a tal tarefa. A ajuda prestada a funcionários mais novos sempre é vista com bons olhos pelos superiores, principalmente na hora de avaliar o desempenho de cada um.

Sempre aceitei de bom grado o papel de mentor não oficial, distribuindo entre os novos funcionários cópias de textos que considerava úteis. Em uma firma de consultoria onde trabalhei como gerente de projetos, criei um livreto informativo com 15 páginas e dei uma cópia a cada empregado. O livro era uma compilação de nomes, números de telefones, endereços de bibliotecas, repartições públicas e outros serviços informativos. Foi muito útil; principalmente

para os novatos que não conheciam todas as entidades mencionadas. Para eles, o material era um arquivo completo e de fácil acesso.

CIENTE DAS NECESSIDADES DO SUPERVISOR

Receber elogios é uma necessidade humana básica. Mas quantas vezes elogiamos nossos chefes? Eles também são seres humanos. Se seu chefe lhe prestou um tremendo apoio, agradeça-lhe, dizendo o quanto apreciou a ajuda. Lembre-se de elogiá-lo perante os colegas e outros supervisores.

Seja sincero. Falsidade é coisa fácil de detectar. Todos têm pontos positivos que devem ser apreciados.

Preste atenção às possíveis fraquezas de seu chefe. Se ele tiver dificuldade de lidar pessoalmente com determinado cliente, ofereça-se para cuidar do caso, mas não assuma o crédito. Talvez você precise de apoio semelhante um dia.

SABENDO O QUE É NECESSÁRIO

Um modo de se tornar realmente indispensável é estar por dentro de todas as artimanhas do trabalho, das metas do departamento e dos objetivos da empresa. Essa estratégia tripla inclui rever a descrição de seu cargo, decidir objetivamente quais são as metas do departamento e determinar os objetivos da companhia. Examinemos sucintamente cada um desses itens.

Em primeiro lugar, se você conhecer e honrar a descrição de seu cargo, ou adaptá-la de acordo com a necessidade, estará se protegendo contra qualquer erro de interpretação. Terá também uma idéia de seu papel no quadro geral da empresa, um fator importante para a sua satisfação no trabalho e suas chances de promoção.

Idealmente, a descrição de seu cargo deve conter *todas* as atividades importantes do emprego, o conhecimento necessário para desempenhá-las e a sensação de pertencer ao todo. Se tal descrição não especifica as informações necessárias nem as responsabilidades, então está na hora de mudá-la.

Em segundo lugar, aprenda e compreenda as metas de seu setor na empresa. Qualquer que seja o método de distribuição de trabalho — em departamentos, seções ou equipes de projetos — o seu grupo tem objetivos. Conforme discutimos anteriormente, as metas são importantes para orientar as ações e estabelecer indicadores de progresso. Quando você conhece as metas do grupo, consegue definir as prioridades de seu trabalho e tomar decisões sábias sobre os procedimentos necessários.

E, por último, esteja ciente da missão da empresa. Toda firma, desde a micro empresa até a grande corporação multibilionária, tem uma missão. Se você não sabe qual é, descubra. Os folhetos publicitários, os relatórios anuais, a literatura interna e o manual do funcionário a estampam com clareza. A missão unifica e dá sentido a todas as metas do setor ou departamento. Embora ocorram conflitos interdepartamentais por causa das diferentes obrigações, uma base sólida pode ser produzida quando todos os funcionários compreendem a missão global da empresa.

Se você não tem certeza do rumo de um projeto e não está recebendo orientação adequada, analise o problema sob o ponto de vista da missão da firma. Aquilo que você faz está em sintonia com ela? Será útil para a empresa, a longo prazo? Sua habilidade em tomar decisões corretas será fortalecida pelo conhecimento da descrição de seu cargo, dos objetivos de seu grupo e da missão da companhia.

Elementos-chave para a promoção

Imaginemos que você siga as orientações discutidas na primeira parte deste capítulo e se torne indispensável. Isso lhe garante uma promoção? Não necessariamente. Por outro lado, um grande erro no desempenho de suas funções não significa que você esteja fora do processo. Raramente, a carreira dos indivíduos bem-sucedidos mostra uma tendência inabalável de acertos e avanços. É um caminho tortuoso, mas que acaba conduzindo ao topo. Existem, porém, alguns elementos-chave que ajudam a transformar a experiência em promoção.

PREVER AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

A promoção mais comum ocorre quando alguém se demite ou é transferido para outro cargo na empresa. Além da possibilidade de

ocupar uma vaga assim, você tem a chance de ser promovido, se estiver ciente das mudanças organizacionais antes dos outros funcionários e começar a desenvolver seu nicho na nova estrutura. À medida que a empresa expande ou muda seu público-alvo, fique atento às necessidades da nova estrutura.

Vejamos o exemplo de Caryn, antiga editora assistente em uma revista de recreação. Apesar de seu rápido progresso, ela tinha poucas chances de crescer mais, pois seu supervisor se encontrava entrincheirado no cargo. Sentindo que precisava de uma mudança, Caryn começou a ligar para amigos em editoras e procurar emprego em outra revista. Um dia, porém, em uma festa de despedida de uma das secretárias, Caryn ouviu o diretor de publicações comentar que a empresa planejava comprar outra revista de recreação, cujo enfoque específico seria coleção de bonecas.

Rapidamente, Caryn visitou várias exposições de boneca, obtendo idéias dos expositores sobre o que desejavam ver em uma revista. Quando o diretor de publicações convocou uma reunião geral, ela apresentou planos estratégicos para a nova revista e uma boa quantidade de material para a primeira edição. Na reunião seguinte, quando o diretor anunciou a aquisição da revista, nomeou Caryn como editora-chefe. Caryn enxergou a oportunidade, tomou medidas agressivas e aproveitou sua grande chance.

TORNAR-SE UM ESPECIALISTA

As pessoas que se tornam indispensáveis em algum aspecto de sua empresa acabam sendo promovidas; mesmo que, para isso, seja criado um novo cargo. Alec tornou-se o especialista em HTML da firma, a pessoa que podia responder à qualquer pergunta sobre o tema. O telefone de seu escritório tornou-se a *hotline* para informações rápidas. Como ele assumiu uma função que a firma não exigia anteriormente, precisou fazer um certo *marketing*, mas conquistou a posição de diretor de desenvolvimento da Rede. Era um cargo novo na firma e uma chance de promoção para Alec.

Você vem se especializando em algum tema específico em sua empresa? Em caso afirmativo, faça que seus supervisores tomem conhecimento do fato a ponto de torná-lo *o indivíduo* a quem todos recorrem. Ou se houver uma área na qual seu departamento é deficiente — pesquisa de mercado, funções coordenativas ou trabalho de

acompanhamento — seja você a pessoa a preencher as lacunas. O tempo provará que isso é uma maneira de semear recompensas para o futuro de sua carreira.

APROVEITAR AS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Nos anos em que trabalhei como consultor administrativo, cheguei à conclusão de que as avaliações de desempenho costumam ser injustas e contraproducentes. Os gerentes, na maioria, consideram-nas um mal necessário, e dão aos funcionários apenas uma visão perfunctória. Mas apesar dos problemas inerentes a esse sistema de avaliação, é uma oportunidade no meio do ano ou semestre para você e seu chefe se reunirem com o único propósito de falar sobre *você*. Geralmente é possível converter essas sessões em oportunidades de promoção, se você aplicar algumas técnicas de *marketing*.

O segredo é manter uma rígida autovigilância o ano todo. Eu costuma avaliar a mim mesmo todos os semestres. Você também pode fazer isso. Só precisa revisar sua agenda, a lista de objetivos e outros dispositivos de planejamento, comparando o que fez com o que pretendia fazer. Em seguida, redija uma auto-avaliação usando listas e frases descritivas. As três áreas a cobrir são: objetivos, habilidades e inventário, a última sendo apenas uma descrição geral de seu desempenho durante os últimos três meses.

Tendo avaliado a si próprio, você terá maior controle no momento formal da avaliação de desempenho com o chefe. Se puder destacar rapidamente as realizações concretas, você evitará rótulos numéricos e comentários imprecisos, que em nada o ajudariam. Provavelmente, o chefe se lembrará do que ouviu e levará o caso aos escalões superiores. Uma vantagem adicional do sistema de auto-avaliação — independente de suas conclusões — é que você permanece alerta quanto aos próprios esforços de *marketing* de carreira, podendo até vender suas técnicas e experiência para outras firmas.

PREPARAR O CHEFE

Seu chefe tem uma importância vital no avanço de sua carreira e, justamente por isso, deve ser preparado para o momento de sua

promoção. Um supervisor confiante nas próprias habilidades e chances de sucesso gostará de ver o crescimento de seus subordinados. Nesse caso, compartilhe com ele seu desejo de progredir. Ele precisa saber que você almeja maior responsabilidade e independência, e que isso é bom para o resto da firma.

Cuidado, porém, com o tipo de chefe desconfiado de que você está atrás do cargo dele. Quando as pessoas se sentem ameaçadas, costumam se proteger. O seu progresso pode ser atrasado, se seu chefe tiver medo. Com um supervisor assim, é sempre bom indicar que o seu crescimento será mais um benefício que uma ameaça. Se isso não der certo, tente ganhar aliados entre os superiores dele e outras pessoas de influência na organização.

Considere também as necessidades e os desejos de seu supervisor. Ele está contente no cargo ou também quer ser promovido? Essa informação lhe permitirá analisar suas chances de assumir a posição dele, além de dar-lhe uma idéia sobre os pontos positivos e negativos do cargo.

Uma promoção não significa necessariamente que você está seguindo o caminho desejado para a sua carreira. Você pode ser promovido a um cargo de fim de linha ou que o desvia de seus objetivos.

Na hora de avaliar o sentido de uma promoção, considere dois fatores: a força e estabilidade da empresa, e a visibilidade e as oportunidades da posição à qual você está sendo promovido. Observe os degraus acima de seu futuro cargo. Se você é executivo de contabilidade e quer ser diretor regional de *marketing*, veja como a pessoa que ocupa o cargo hoje reage às situações. "Ver o futuro" o ajudará a manter os olhos no caminho certo e forçar o cérebro a pensar nos tipos de situações que deverão ser enfrentadas.

CAPÍTULO 7

POLÍTICA NO ESCRITÓRIO E *MARKETING* PESSOAL

Lembre-se sempre de que a sua resolução de progredir é mais importante que qualquer outra coisa.
— Abraham Lincoln

Você já notou como os organogramas das empresas parecem tão perfeitos? Jason se reporta a Margaret que se reporta a David que se reporta a Damon... a linha é direta e ininterrupta. Essa é a estrutura *formal* de uma organização. Ela é importante porque mostra quem tem autoridade e é apresentada ao mundo exterior como a rede oficial de comando.

Determinar a estrutura de poder *informal* dentro da empresa é uma questão diferente, mais importante para o avanço de sua carreira do que uma cópia da hierarquia formal. Os exemplos neste capítulo lhe darão uma idéia dos elementos que compõem a estrutura de poder informal em seu escritório.

A estrutura de poder informal

Para compreender essa rede, faça primeiro uma lista das pessoas de seu setor ou departamento que normalmente almoçam juntas. Ao lado de cada grupo, escreva há quanto tempo elas se socializam. Em seguida, faça observações sobre como os membros do grupo podem ser úteis à sua carreira. Veja um exemplo:

Figura 7-1: estruturas de poder informais

Membros do grupo	Tempo juntos	Posição/Efeito
1. Kim, Adam, David, Kristen	**3 meses**	**Gerentes de projetos; podem ampliar meus horizontes; possibilitam exposição a diferentes projetos**
2. Samantha, Julia, Loretta	**8 meses**	**Pessoal administrativo; podem me ajudar a aprender as operações da firma**

Quanto mais coeso for o grupo, mais difícil será entrar nele. Mas essas são as pessoas que provavelmente sabem de informações importantes e, dependendo de como você se aproximar delas, poderão aceitá-lo.

Observe os grupos que se reúnem a portas fechadas, mas não estão trabalhando em nenhum projeto da firma. Isso pode indicar mudanças próximas. Fique atento.

Veja quem entra no escritório do chefe sem marcar hora. Independente de onde essa ou essas pessoas aparecem na lista hierárquica, pode estar certo de que elas têm poder.

O sistema informal é baseado nos relacionamentos entre as pessoas do escritório. Sua fundação é o 'telefone sem fio' — um esquema de informações tão eficiente quanto o verdadeiro sistema telefônico — porque conhecimento é poder. E o poder — a capacidade de fazer as coisas acontecerem e controlar os eventos — é a mola propulsora

do progresso na carreira. Por exemplo, Jeannette soube que seu chefe pretendia dar a Ted, um colega do escritório, uma tarefa que ela queria. Jeannette ficou decepcionada, mas se preparou para isso, ouvindo a notícia antes e reagindo com calma. Ela procurou o chefe e lhe deu inúmeras razões pelas quais gostaria de se encarregar do projeto, sem mencionar o nome de Ted; e conseguiu a tarefa.

Esteja sempre alerta aos rumores que podem indicar oportunidades, crises e troca de poder, ganhando tempo para planejar seus próximos passos.

Um mentor também é capaz de ajudá-lo a compreender as nuanças de poder dentro da empresa ou inerentes à profissão. Como já discutimos anteriormente, os mentores gostam de passar informações, e os anos de experiência acumulada podem ser úteis a você!

SER BEM-SUCEDIDO É CRIAR ADVERSÁRIOS

Se você for bom no que faz, terá adversários. Se souber usar esse fato infeliz em benefício próprio, estará demonstrando que é um hábil político no escritório. Descubra o ponto de vista do adversário para que o seu seja mais aberto. O adversário é conservador quanto a custos de projetos e prazos? Ele tem diversos tipos de relacionamento com os clientes?

Analise a tática do adversário e use o que servir. Como Marsha interage com o chefe? O que Jeff diz ao pessoal administrativo para ser atendido tão prontamente? Avalie a motivação dos adversários, e compreenderá melhor a sua. Será que eles visam a mesma posição que você?

Escute os ataques de seu adversário, caso surjam. Ignore os sentimentos pessoais e preste atenção aos dados importantes que vêm à tona em meio a comentários mordazes. Isso pode ser uma informação sobre a forma como os outros o vêem.

COMPANHIA PARA O ALMOÇO

Não se isole almoçando no escritório todos os dias. As conversas na hora do almoço podem fornecer-lhe dicas preciosas sobre as atitudes das pessoas com relação à empresa, ao trabalho e aos cole-

gas. É melhor se misturar a vários grupos diferentes do que ficar amarrado às mesmas pessoas na hora do almoço, todos os dias. Convide para o almoço alguém de outro departamento. Use o tempo para descobrir o que se passa no outro setor e tente determinar se vocês têm interesses profissionais semelhantes.

Em outra ocasião, convide um colega com quem você tem problemas; será uma ótima chance de esclarecer as diferenças em um lugar diferente, ou mesmo de não falar sobre trabalho, mas sim sobre assuntos sociais. Se almoçarem juntos, vocês poderão se conhecer melhor e corrigir os problemas de relacionamento.

Não espere até ser convidado — pois isso talvez nunca aconteça. Aja em vez de reagir. Se alguém sai de sua sala, dizendo "precisamos almoçar juntos um dia", aproveite a deixa. Ligue dali alguns dias e sugira vários horários em que possam se encontrar. As pessoas são mais propensas a aceitar um convite, se houver mais de uma opção.

Embora seja mais comum um convite para o almoço partir de alguém dos altos escalões, não tenha medo de convidar um executivo de um posto acima do seu. A iniciativa pode atrair uma atenção favorável; muitas pessoas em altas posições apreciam essa forma de agressividade profissional.

Sair para jantar ou tomar um drinque depois do expediente têm significados diferentes, dependendo da empresa. Em um escritório onde eu trabalhei, os empregados se encontravam para a *happy hour* todas as sextas-feiras depois do trabalho. Era uma boa oportunidade de se encontrar com colegas que não víamos com freqüência durante a semana, e era gostoso conversar e contar piadas.

Sair para um drinque "com a turma" é um jeito amistoso de demonstrar espírito de equipe e solidariedade, principalmente depois de um projeto longo e envolvente. Tome uma cerveja; mas se os colegas exagerarem na bebida, não os imite. É muito mais fácil aceitar as desculpas de alguém que ultrapassou os limites do que se desculpar pelo próprio comportamento.

A LINGUAGEM CORPORAL DIZ MUITO

A linguagem corporal pode ser uma rica fonte de informações sobre os relacionamentos no escritório. As pessoas que ficam paradas à porta de um escritório, sem entrar, ou andando pelos corredores, demonstram falta de autoconfiança ou incapacidade para sentar e concentrar-se no trabalho. Já os indivíduos que andam juntos provavelmente são aliados; os que agem de forma amistosa, mas não olham nos olhos enquanto conversam, sentem-se constrangidos ou estão distraídos.

A linguagem do corpo também pode indicar que alguém está mentindo. Uma pesquisa feita anos atrás pelo Dr. Robert Goldstein, da Universidade de Nova York, revelou que os americanos costumam dizer cerca de mil mentiras por ano. Imagino que esta cifra tenha aumentado ultimamente. O mentiroso costuma:

- Apresentar uma mudança mínima na expressão facial.
- Evitar gestos e não olhar nos olhos do interlocutor.
- Curvar-se menos para a frente, mexer-se demais na cadeira.
- Ficar nervoso.
- Arrumar a roupa.
- Coçar-se (!).
- Falar devagar.
- Usar frases mais curtas que o normal, achando que quanto mais disserem, mais expostos estarão à própria mentira. (E estão certos: cedo ou tarde, a mentira aparece.)

Em alguns lugares no sudeste da Ásia, acredita-se que quando uma pessoa mente, pisca mais rápido que o normal.

Certas pessoas — tipos mais calmos, e geralmente um número maior de homens que mulheres — costumam sorrir *mais* quando mentem, pois o sorriso é algo que podem controlar. Outros sinais como suor na testa e rosto ruborizado podem não indicar mentira, mas sim, uma sensação de desconforto.

SABER O QUE DEVE OU NÃO SER DITO

Em toda organização, há áreas de discussão e assuntos que devem ser evitados. Por isso, dependendo do lugar onde você trabalha, talvez seja necessário manter uma conversa segura. Mas o que é uma conversa segura, afinal? Na firma onde meu irmão trabalha, por exemplo, todas as conversas sociais giram em torno de assuntos triviais como esporte, clima ou programas da firma. Por mais amigável

e singela que pareça, uma discussão política no elevador pode prejudicar ou até destruir seus planos de crescimento na firma.

Leia sempre qualquer comunicado a respeito dos superiores. Se são mencionados serviços voluntários e organizações cívicas, por exemplo, você saberá que essa espécie de atividade é valorizada.

Aprenda o suficiente sobre as regras da organização para saber quando é importante que sua carreira siga o fluxo e quando ela deve se destacar. Descubra aonde a multidão vai e por que está indo lá, sem perder sua individualidade. Acima de tudo, lembre-se de que a política não substitui um bom trabalho.

Bom relacionamento com a equipe de produção

Além de sentir-se bem quando você trata os outros com respeito, há também vários motivos práticos para tratar bem as equipes de venda e produção na empresa. Em primeiro lugar, o tratamento gentil permite resultados mais rápidos (e melhores) do que aqueles obtidos pelas pessoas que destratam a equipe de produção. Os membros desse grupo podem não ser antiprofissionais a ponto de sabotar o seu trabalho, uma vez que o resultado negativo repercutiria neles próprios, além de se refletir em toda a organização. Mesmo assim, observe os padrões em seu escritório.

Se o assistente responsável pela cópia de documentos sente-se à vontade para fazer-lhe perguntas, em vez de dirigir-se ao chefe, que, por sua vez, levaria o problema até você, o trabalho é feito mais rápido. Além disso, o supervisor não perderá tempo com um monte de perguntas que podem ser feitas a você.

Outro motivo para ter aliados na equipe de produção é que ela é sempre uma rica fonte de informações. Essas pessoas sabem, às vezes melhor que os próprios supervisores, quem cumpre as tarefas em dia e com que qualidade.

O dono de um escritório de arquitetura de médio porte afirma que aprende mais almoçando com o pessoal administrativo do que em reuniões semanais com seus gerentes. "Eles sabem quem telefona a respeito de um novo emprego, quem faz corpo mole no trabalho, quem chega atrasado e quem conta piadas sobre mim ou os outros sócios", diz ele.

Além disso, os membros da equipe administrativa conversam entre si, no escritório. Um executivo inseguro (e toda firma tem pelo

menos um) bancava o tirano com o grupo de produção, exibindo um poder que não tinha. Logo, todos no escritório já sabiam de suas explosões e broncas nos funcionários daquela equipe. A reputação desse homem foi por água abaixo e ele acabou deixando a firma.

Inversamente, quando você pergunta a um membro da equipe de produção sobre a forma como ele está sendo tratado, suas ações positivas serão apreciadas e mencionadas. A gerente do departamento de contabilidade enviou um e-mail para a diretora do departamento de *marketing* da firma, elogiando toda a equipe pela rapidez e acuidade demonstradas nos relatórios financeiros importantes.

Depois disso, a mesma gerente enviou uma cópia do e-mail à presidente da firma. Esta última ficou tão contente por alguém ter observado os esforços do departamento de produção que convidou a gerente para um almoço. Hoje a gerente diz que, embora não tivesse previsto os ventos políticos favoráveis gerados por seu comentário, ela certamente gostou muito deles.

FACILITAR A CARGA DE PRODUÇÃO

A estimativa exata da quantidade de tempo para os projetos poderá lhe render bons pontos com a equipe de produção. Se cada um no escritório souber precisamente quanto tempo levará sua respectiva parte do projeto, os prazos serão cumpridos, os gerentes terão mais tempo e a equipe de apoio não ficará tão estressada.

Respeite o ritmo da produção e combine com a equipe para ajustá-lo somente em casos de emergência. O trabalho eficaz com a equipe de apoio só facilitará a vida deles e ajudará o progresso de sua carreira.

CAPÍTULO 8

O SEU CHEFE É UM OBSTÁCULO?

Antes de seguir o líder, descubra quem é ele.
— Dave Weinbaum

Hoje em dia, há muitos livros que dão conselhos aos gerentes sobre a melhor forma de lidar com os empregados. Mas, freqüentemente, são os empregados que têm problemas com chefes cujos procedimentos, estilos de trabalho e ações podem diminuir a produtividade, gerar ressentimento e desmotivar os subordinados. Este capítulo explica como seu supervisor é capaz de obstruir o progresso de sua carreira, e que passos você pode tomar para minimizar os efeitos desse comportamento.

Identificando o problema

Você acha que está trabalhando com um chefe problemático? Pelo bem de sua carreira, fique atento a certos tipos de atitude e comportamento por parte dele.

EXPLORAÇÃO NO TRABALHO

Um funcionário de uma firma de softwares na Nova Inglaterra percebeu que só lhe mandavam visitar clientes em locais longínquos, para os quais o percurso levava mais de três horas. Embora ele soubesse que tais visitas eram necessárias, os outros funcionários com o mesmo tempo de casa atendiam clientes bem mais próximos, não gastando mais de uma hora de carro. Por um mês, aquele empregado registrou a quantidade de horas que gastava em viagens e pediu a dois amigos no mesmo setor que fizessem o mesmo. No fim do mês, ele solicitou uma reunião com o supervisor e apontou as diferenças.

Nesse caso, o supervisor realmente não havia percebido o que estava acontecendo, e agradeceu ao empregado por chamar-lhe a atenção para o fato.

O seu chefe, porém, pode não ser tão gentil. Se você sentir que está sendo explorado, mostre-lhe registros escritos que corroborem sua alegação. Escolha as palavras certas para que ele tenha a chance de admitir que se equivocou. Critique os atos dele, não a personalidade. "Parece que acumulei muito trabalho extra ultimamente; na verdade, 20% a mais que os outros funcionários deste setor. Você está ciente disso?" Tais palavras têm um efeito mais positivo do que esta frase, por exemplo: "Você está me sobrecarregando de trabalho e estou cansado disso."

LEIA AS ENTRELINHAS

Uma armadilha na qual os supervisores costumam cair é a promessa com o intuito de manipular os empregados — a insinuação ou mesmo a afirmação de que o futuro será mais favorável, caso cumpram determinadas metas. Não é errado fazer promessas baseadas em comportamento ou desempenho, mas alguns gerentes não cumprem a palavra.

Se você costuma receber promessas que não são cumpridas, ou são reavaliadas quando a meta é alcançada, experimente escrever um memorando para o chefe. Algo como: "Após nossa conversa hoje de manhã, entendi que terei uma promoção quando minhas vendas aumentarem em 20%." Isso oficializa a promessa e a ação a ser tomada. Entregue o memorando ao chefe, mas guarde uma cópia consigo. Papel é preferível a e-mail.

A promessa eterna é como a cenoura balançando na frente do coelho. Seu chefe se torna mais exigente quando você está para tirar férias ou ter aumento? Esse tipo de coerção pode gerar ressentimentos. Tive um chefe em Connecticut que costumava me passar um maior volume de trabalho várias semanas antes de eu receber um aumento.

Reconheça esse comportamento, mas não caia na armadilha de dar mais do que recebe. Um bom gerente deve ser razoável e manter um volume de trabalho equilibrado para todos os funcionários, o ano inteiro. Resista à tentação de deixar-se encurralar pelo supervisor antes da revisão anual. Continue com seu trabalho nos níveis aceitáveis.

O JOGO DOS FAVORITOS

Se o problema for o tratamento diferenciado, talvez você deva se dirigir a alguém acima de seu supervisor. Se não foi tratado de forma justa, tente conversar com o chefe de maneira construtiva. Uma funcionária de uma pequena agência de publicidade sentia que sempre lhe passavam os casos problemáticos; vivia completando projetos nos quais os colegas haviam falhado. Ela explicou o caso ao chefe. A resposta foi que ele a considerava extremamente útil à empresa. Mas os comentários da publicitária o fizerem perceber que não havia lhe dado o *feedback* necessário, e ele compreendeu o ressentimento da funcionária.

Conversar abertamente com o supervisor sobre algo na atitude dele que o incomoda é a melhor forma de fazê-lo concentrar-se no comportamento e não na queixa em nível pessoal.

Se notar que um colega não é tratado de forma justa, comente com seu chefe. Mencione o assunto, usando as seguintes palavras: "Parece que Sam e Ellen sentem que você os trata de forma diferente do resto da equipe. Sei que não é intencional, mas você já percebeu isso?"

Embora a linha divisória entre intromissão e ajuda seja muito tênue, ignorar o tratamento injusto aos colegas pode ser-lhe prejudicial também. Um dia, você pode se desentender com o chefe e receber a mesma forma de tratamento. O melhor para a empresa é que todos sejam respeitados igualmente.

PROGRAMADO PARA FALHAR?

Essa prática é altamente prejudicial, não apenas aos empregados, mas também à empresa, em termos de produtividade e reputação. Os supervisores "programam para falhar" quando passam tarefas que não podem ser completadas em tempo, ou quando não fornecem assistência e recursos necessários à execução do trabalho.

Para evitar esse tipo de fracasso, conheça a sua programação. Quanto consegue realizar em determinado período de tempo? De que recursos necessita para uma tarefa específica?

Se receber uma tarefa com uma bomba-relógio, aponte o fato imediatamente. Não espere até um dia antes do prazo para informar ao supervisor que o trabalho era impossível desde o começo. Além disso, quando perceber que há algo errado em um projeto, anote todos os fatos e faça uma estimativa mais próxima possível do tempo e dos recursos necessários para salvar o projeto.

Uma colega minha que vivia caindo nesse tipo de armadilha desenvolveu um esquema de relatórios semanais, com o auxílio de *software* para administração de projetos. Com isso, ela era capaz de determinar o tempo e os recursos usados para cada tarefa, informando o supervisor sobre os problemas e adquirindo uma boa base para a estimativa de projetos futuros.

MUDANDO AS REGRAS DURANTE O JOGO

O seu chefe às vezes muda o sentido do que foi dito anteriormente? Os maus supervisores têm o hábito de "torcer" o que estava combinado para satisfazer os próprios interesses. É impraticável levar um gravador ao trabalho para registrar tudo o que o chefe diz. Mas você pode pedir maiores explicações sobre as tarefas ou as frases dúbias. Alguns dias depois de receber um encargo, peça ao chefe que repita as instruções. Ele pode ter alterado alguma coisa mentalmente, sem ter se lembrado de avisá-lo.

O outro lado da moeda é o supervisor rígido, preocupado em manter o ritmo e a programação. No ambiente de trabalho mutável de nossos dias, muitos funcionários precisam de flexibilidade, tanto em termos de horas trabalhadas quanto de prazo.

Se você tiver bons motivos para querer mudar a ordem do supervisor, pense nos benefícios para você e para a firma (ou o cliente),

antes de mencionar qualquer coisa. Se demonstrar uma produtividade maior, seu chefe o admirará por seu raciocínio lógico, em vez de se ressentir porque sugeriu mudanças sem motivo.

NENHUM *FEEDBACK*

Infelizmente, parece que alguns supervisores têm dificuldade em dar *feedback* positivo, mas não hesitam em criticar, quando ocorrem problemas! Um amigo advogado disse-me certa vez que sua firma não lhe dera aumento em dois anos, mas o que o deixara ainda mais infeliz foi a falta de avaliação sobre desempenho. "Eu teria ficado lá mais tempo, se alguém tivesse conversado comigo regularmente, informando-me sobre minha contribuição à empresa. Podia até viver sem o dinheiro extra, se conhecesse minha posição no futuro da firma", ele disse.

O *feedback*, positivo ou não, é vital ao desempenho e cria um clima de confiança e cooperação. A maioria dos chefes que omitem *feedback*, porém, não o faz intencionalmente. Algumas pessoas simplesmente não têm o hábito de comentar sobre o desempenho dos outros e não compreendem como isso é importante.

Se necessário, peça! Quando entregar um relatório ao supervisor, diga: "Gostaria muito de ouvir sua opinião." Se ele não disser nada, espere algum tempo e mencione o assunto novamente. Pode demorar um pouco até você "treinar" seu chefe a dar-lhe *feedback*.

Uma tendência frustrante de alguns gerentes é responder a perguntas sobre desempenho com monossílabos, como "*Bom!*". Com tato, faça seu supervisor entender que valoriza a opinião e experiência dele e que aprecia comentários positivos ou negativos que possam aperfeiçoar seu trabalho.

Outra maneira de condicionar o chefe a dar *feedback* regularmente é você fazer o mesmo com ele. Quantos de nós cumprimentamos nossos chefes por um trabalho bem feito? É fácil esquecer que os gerentes também precisam de *feedback*.

Fazendo o problema funcionar para você

Talvez seu chefe seja um péssimo coordenador, um tirano insensível aos sentimentos dos outros, ou apenas um indivíduo apáti-

co. Ele pode ser rabugento, egoísta ou explorador. A lista de pecados é enorme. Mas o que a maioria das pessoas não percebe é que existem vantagens em trabalhar com um chefe desprezível. E sempre há uma forma de reverter uma situação amarga e conseguir algum benefício.

A seguir, discutiremos as várias maneiras de converter os problemas associados a um mau chefe em impulsos para a sua carreira.

DESENVOLVER HABILIDADES NO TRATO COM PESSOAS

O relacionamento com um chefe que não se faz respeitar pode fortalecer a sua habilidade em lidar com as pessoas — incluindo futuros chefes bons ou ruins — e ajudá-lo a afiar seus toques diplomáticos. Se você consegue conviver com pessoas que despreza, suas chances de lidar com as outras serão maiores. Esse é um benefício extra, importante para os profissionais de carreira. Na verdade, um dos traços essenciais para o caminho do sucesso é a habilidade nos relacionamentos.

ASSUMA UMA FUNÇÃO MAIS ATIVA

Se seu chefe é incompetente, não tem criatividade e não sabe tomar decisões, aproveite-se da situação e assuma mais responsabilidades. Faça uma parte do trabalho dele, criando soluções para problemas, novos programas e produtos inovadores. Mas tome cuidado! Converse com ele antes de compartilhar suas idéias com os colegas ou com um superior!

O QUADRO GERAL

Talvez você tenha um chefe insensível que, intencionalmente ou não, perca a paciência por qualquer erro pequeno ou que assuma crédito por seus feitos, negligenciando-lhe o devido mérito. Aparentemente, nada de positivo advém desse tipo de experiência, mas não se desespere. Você está aprendendo uma das lições mais valiosas do mundo dos negócios — "não levar para o lado pessoal". Nada atrapalha mais uma carreira do que a tendência a interpretar todo comentário negativo e a falta de reconhecimento como ofensas pessoais. Os bons profissionais de mercado não se aborrecem com isso; eles aprendem e seguem em frente.

PERMANEÇA CALMO E CONTROLADO

Ter um chefe explosivo pode ser um pesadelo e até causar úlceras. Mas saiba que você não é o único a notar o comportamento volátil de seu superior imediato. Uma estratégia para você enfrentar os ataques de fúria dele é agir como um modelo de calma e ponderação. Sua habilidade em manter o desempenho, em contraste com os faniquitos do chefe, pode lhe render a atenção favorável dos colegas e até da diretoria.

A VANTAGEM DE UM MAU EXEMPLO

Você pode aprender tanto de um exemplo negativo quanto de um positivo. Um amigo meu do círculo editorial costuma ser freqüentemente elogiado pelos subordinados, por causa de seu estilo administrativo. Ele atribui esse sucesso ao fato de ter registrado mentalmente os erros de seu antigo chefe e ter jurado que faria o oposto quando chegasse a uma posição de autoridade. Por isso, em vez de desperdiçar energia praguejando contra as atitudes erradas de seu chefe, contemple o que deve ser feito corretamente no futuro.

SE TIVER DE SAIR...

Às vezes, um mau chefe pode tornar a vida tão intolerável, que é preciso fugir da situação. Uma vez decidido a abandonar sua atual posição (a médio prazo), conforte-se com a idéia de que vai sair logo. Se, por qualquer motivo, há um bom tempo você tem considerado a possibilidade de sair do emprego e, agora, tem um chefe com o qual não pode mais trabalhar, encare a situação como um benefício.

Toda a angústia desaparece, se você sabe que, quando a posição certa chegar, estará livre para assumi-la. É a luz no fim do túnel. Os dissabores diários e o contato pessoal que você tentava minimizar já serão suportáveis. A tensão que o acompanhava até em casa começa a diminuir.

Se estiver realmente decidido a sair do emprego, concentre suas energias em encontrar uma posição melhor. Não fique pensando no motivo de sua saída nem em como será bom estar longe daquele ambiente. Provavelmente, você encontrará um chefe digno de seu respeito; mas se lembre de que existe a possibilidade de as coisas piorarem.

MANTENHA A CABEÇA ERGUIDA

Enquanto permanecer no cargo, continue com o bom desempenho e honre o nome da organização. Se agir diferente, não estará respeitando a si próprio. Seja profissional e acumule experiência. Aprenda com ela, mas não gaste energia ressuscitando o passado.

Não tente "ficar quite" nem satisfazer seu senso de justiça pessoal. Isso também seria um desperdício de energia, independente de qualquer satisfação psicológica. O benefício da "vingança" para o *marketing* de sua carreira é nulo. Além do mais, a possibilidade de algo sair errado ou ser mal compreendido é alta. Quando sair, aja com dignidade e classe. Essa atitude compensará no futuro.

Parte III

A importância das habilidades interpessoais

CAPÍTULO 9

ESCUTE BEM, VENDA-SE BEM

O mundo está dividido em duas categorias de pessoas: as que gostam de falar e as que não gostam de ouvir.
— James Thorpe

Aprendemos a falar, ler e escrever quando ainda somos crianças; e aprimoramos essas técnicas a vida toda. Raramente, porém, recebemos um treinamento formal para a arte de escutar, negando-lhe a importância devida.

As pessoas passam quase metade de seu tempo de comunicação ouvindo. Mas o verdadeiro processo de escutar é ativo, complexo e exige certos princípios básicos, além de muita prática. Tanto no relacionamento pessoal quanto no profissional, vale a pena você aperfeiçoar suas habilidades de ouvinte.

A primeira vez que me dei conta de minha deficiência em prestar atenção ao que me diziam foi em uma reunião com um de meus mentores, Dick Connor. Connor tinha o hábito de gravar as reuniões e as conversas importantes. A cada dois ou três meses, nós nos encontrávamos para discutir sobre um artigo novo e identificar os pontos-chave. Quando nos sentávamos à mesa de jantar, lá estavam o

gravador e uma fita. Dick o acionava imediatamente e começava a trabalhar.

Certa vez, levei a fita para casa e resolvi escutá-la. Fiquei surpreso com o volume de idéias preciosas surgidas na reunião, das quais eu já havia me esquecido. Se não fosse pela gravação, metade das informações estaria perdida. Mesmo as minhas anotações não cobriam tudo o que estava registrado naquela fita.

Com o tempo, parei de anotar e concentrei-me mais na comunicação interpessoal. Descobri que o melhor momento de registrar por escrito era depois, enquanto escutava a fita. Logo, desenvolvi o mesmo hábito de Dick, sem que ele sugerisse. Comecei a gravar conversas importantes, entrevistas com clientes e discursos. O método é perfeito — quando a informação não tinha valor, gravava outra coisa por cima. Se fosse algo relevante, fazia uma cópia da fita.

Aprendi com essa técnica que, por mais que eu escutasse com atenção, estava perdendo muita coisa; e, provavelmente, as pessoas à minha volta, também.

ESCUTAR ATIVAMENTE

Escutar ativamente significa absorver as palavras do locutor e perscrutar os fatos e sentimentos por trás delas. No decorrer da conversa, os ouvintes ativos declaram sua impressão sobre o que a outra pessoa diz. Os psicólogos usam essa técnica há muito tempo, pois ela demonstra ao paciente que o terapeuta compreende e o encoraja a se abrir.

Digamos que Travis seja o presidente de uma pequena empresa de pesquisa e desenvolvimento. Ele acha que o gerente de vendas, Kurt, vem assumindo encargos demais, o que diminui a eficiência geral da equipe de vendas. Travis é um ouvinte ativo. Ele chama Kurt ao escritório, pede à secretária que não lhe transfira nenhuma chamada e oferece ao gerente de vendas uma xícara de chá (o cuidado com esses detalhes é importante para criar uma atmosfera propícia a uma boa conversação). A seguinte conversa entre Kurt e Travis exemplifica os pontos principais da prática de escutar ativamente.

Travis: *Kurt, parece que o trabalho tem sido fácil demais para a sua equipe, ultimamente, ao passo que você está sobrecarregado. Tem notado isso?*

Kurt: *Na verdade, acho que estou trabalhando mais do que o normal. Preciso me encarregar de tudo pessoalmente, pois aquele pessoal não faz nada direito.*

Travis: *Então, você está dizendo que é a única pessoa capaz de lidar com as contas com a devida atenção?*

Kurt: *Sim. Steven atrasou a entrega de dois relatórios para o nosso maior cliente. Os relatórios estavam prontos, mas ele não os entregou em dia.*

Travis: *Você está um pouco inseguro com relação à equipe por causa do erro de Steven.*

Kurt: *É isso mesmo. Para eles, um problema assim não tem a menor importância.*

Sem dúvida, Travis chegará ao fundo da questão, usando técnicas apropriadas para escutar ativamente. Ele não faz sugestões, mas simplesmente repete o que entende das palavras de Kurt. Isso não implica concordância, mas demonstra aceitação das palavras ou dos sentimentos da outra pessoa.

Escutar ativamente é bom para os negócios por muitas razões. O supervisor que é um ouvinte ativo demonstra atenção às experiências, idéias, problemas e soluções dos funcionários. Eles se sentem respeitados e, em troca, respeitam o chefe.

As contribuições espontâneas dos empregados tendem a se multiplicar, à medida que todos se sentem à vontade para expor idéias ao supervisor e ao grupo. A coesão gerada por tal atitude pode aumentar os lucros. As pesquisas revelam que a relação entre coesão e produtividade é especialmente forte.

Além disso, escutar ativamente tira as pessoas da defensiva, esclarece os problemas, acalma quem está zangado, evita erros por parte de quem só ouve metade do pedido do cliente ou da ordem do chefe e fortalece os relacionamentos.

OBSTÁCULOS PARA O BOM OUVINTE

O Dr. Chester L. Karass, diretor do Centro para Negociações Eficientes (responsável por organizar seminários em todo o território norte-americano), em Santa Monica, Califórnia, oferece várias explicações para o fato de não escutarmos com a atenção necessária.

- Costumamos pensar em muitas coisas ao mesmo tempo; e não é fácil mudar de marcha rapidamente para absorver e participar de tudo o que é dito.
- Desenvolvemos o hábito de falar e interromper demais, não deixando o interlocutor continuar, mesmo que seja para o nosso benefício.
- Ficamos ansiosos para rebater o que os outros dizem e, se não o fizermos logo, temos medo de perder o fio da meada.
- Deixamo-nos distrair pelo ambiente.
- Tiramos conclusões precipitadas, antes de ouvirmos todas as informações.
- Desconsideramos certas afirmações porque não damos importância à pessoa que as passa.
- Costumamos desconsiderar informações que não combinem com o que queremos ouvir.

O Dr. Karass afirma que "o mau ouvinte se desliga da conversa, acreditando que poderá retomar o assunto mais tarde; mas isso raramente acontece". Se você achar que está divagando enquanto escuta alguém, faça um esforço consciente (e repetido, se necessário) para se concentrar na conversa.

Outro motivo pelo qual não escutamos bem é que o ritmo de fala das pessoas é de, em média, 125 palavras por minuto. Processamos, normalmente, entre 400 e 500 palavras por minuto. Como somos capazes de pensar mais rápido do que o ritmo normal de fala, nossa mente pode acelerar, deixando o discurso do locutor para trás, não prestando mais atenção ao que é dito.

Quanto mais rápida for nossa capacidade de processar informações, maiores serão nossas chances de divagar ou desenvolver outros hábitos de mau ouvinte. Já os bons ouvintes usam o tempo para criar um resumo mental da informação apresentada e registrar idéias para estudar mais tarde, sem perder o foco da conversa.

Avalie suas habilidades de ouvinte

A lista seguinte, desenvolvida por Richard C. Cupka, ex-diretor do *Institute for Leadership Education*, na Universidade de Purdue, o ajudará a avaliar seus hábitos de ouvinte.

- Você dá à outra pessoa chance de falar?
- Você interrompe quando alguém está se explicando?
- Você olha para o interlocutor quando ele está falando?
- Você dá a entender que está perdendo tempo?
- Você fica mexendo em algo, como um lápis ou pedaço de papel?
- Você sorri para a pessoa que está falando?
- Às vezes, você faz o locutor perder o fio da meada?
- Quanto a novas sugestões, você é aberto ou costuma ignorá-las?
- Você se adianta à outra pessoa no meio da conversa?
- Quando uma pessoa lhe faz uma pergunta, você a deixa na defensiva?
- Você faz perguntas que indicam que não estava prestando atenção?
- Você encara o locutor?
- Você exagera ao demonstrar atenção, concordando o tempo todo ou assentindo demais com a cabeça?
- Você faz comentários engraçados quando o assunto é sério?
- Você costuma olhar para o relógio, enquanto a outra pessoa está falando?

Esta é uma lista difícil. Quem estiver disposto a refletir descobrirá nela muitas áreas que precisam de aperfeiçoamento. A figura 9-1 mostra o contraste entre escutar bem e mal.

Figura 9-1: dez elementos-chave para escutar efetivamente

Dez elementos-chave	O mau ouvinte	O bom ouvinte
1. Encontrar áreas de interesse	Desliga-se de assuntos chatos.	Busca oportunidade; pergunta: "Em que posso me beneficiar?"
2. Julgar o conteúdo, não a entrega	Desliga-se, se a entrega for ruim.	Julga o conteúdo, ignora os erros de entrega.

Dez elementos-chave	O mau ouvinte	O bom ouvinte
3. Suspender fogo.	Costuma criar discussão.	Não julga, até compreender.
4. Escutar as idéias.	Escuta somente os fatos.	Escuta os temas centrais.
5. Ser flexível.	Faz muitas anotações, quase não olha para a pessoa.	Anota algumas coisas; usa outros sistemas, dependendo do locutor.
6. Praticar a arte de escutar	Não mostra energia; finge interesse.	Esforça-se; usa postura adequada.
7. Resistir às distrações.	Distrai-se facilmente.	Luta para evitar as distrações; sabe como se concentrar.
8. Exercitar a mente.	Recusa material difícil; só aceita material simples.	Usa material mais difícil para exercitar a mente.
9. Manter a mente.	Reage a palavras fortes.	Interpreta as palavras fortes; não se atém a elas.
10. Capitalizar o fato de que o pensamento é mais rápido que as palavras.	Costuma divagar se o locutor tem fala mansa.	Desafia; antecipa; faz resumos mentais; considera evidências; presta atenção ao tom de voz do locutor.

Mesmo que você seja um bom ouvinte — e poucas pessoas são — não colherá os frutos devidos, a menos que a outra parte *saiba* que escutou bem. Como pode fazer isso? Após a pessoa ter falado, faça perguntas específicas, reflita sobre o que foi dito ou explique que ação pretende tomar como resultado da mensagem passada.

A seguir, você verá algumas "dicas" de Arnold "Nick" Carter, vice-presidente da Nightingale-Conant Corporation, sobre como aperfeiçoar sua capacidade de escutar ativamente:

- Atente para as palavras-chave que lhe darão uma idéia do enfoque principal.
- Controle as emoções enquanto escuta.
- Analise o que foi dito, o que significa e o impacto da comunicação.
- Acompanhe o discurso atentamente.
- Visualize os pontos principais da conversa e tente ligar os temas.
- Sinta prazer em escutar, compreender e desenvolver suas habilidades de ouvinte.

SUA PRÓXIMA CHANCE

Em sua próxima conversa, escute com atenção o outro lado, em vez de pensar no que vai dizer. *Deixe-se* interessar, em vez de tentar parecer interessante. Quando for a sua hora de falar, faça perguntas abertas, como "o que pode ser feito para melhorar este relatório?", pois elas encorajam respostas. Se disser "preciso de ajuda" ou "não sei", você demonstra força, não fraqueza.

Grave algumas reuniões no escritório. As fitas apontarão suas deficiências como ouvinte, além de ajudarem a analisar seus padrões de comunicação. Preste atenção a detalhes como velocidade, timbre e entonação. Sua voz deve ser suficientemente agradável e variada para manter o interesse.

As suas transições são lógicas ou você pula de um assunto para outro? Você monopoliza a conversa? E a pergunta mais importante, enquanto você escuta as fitas: a conversa foi um intercâmbio útil de idéias? Se não foi, tente corrigir alguns padrões de comunicação que lhe pareceram prejudiciais ao intercâmbio.

Lembre-se de que a habilidade em escutar efetivamente exige tempo e prática. Siga as dez dicas apresentadas na figura 9-1, faça a si mesmo as perguntas sobre os hábitos de escutar e torne a mente receptiva ao que as pessoas dizem. Pode ser a habilidade mais importante que você já desenvolveu nos últimos anos.

CAPÍTULO 10

COMO APERFEIÇOAR SUAS HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO

A boa comunicação é tão estimulante quanto o bom café; é igualmente difícil dormir depois de ambos.
— Anne Morrow Lindbergh

Comunicação é intercâmbio — um conceito simples, mas crucial. Freqüentemente, porém, costumamos ignorar a forma como a outra parte reagirá à nossa abordagem. Nossa mensagem intimida a pessoa com quem queremos nos comunicar.

O segredo da comunicação eficiente é perscrutar as possíveis reações da outra pessoa à mensagem que passamos. Em seguida, é preciso criar uma identificação com ela. Além de deixá-la à vontade, esse artifício abrirá a sua mente às percepções e reações da pessoa — uma parte vital da comunicação.

Donald J. Moine, de Redondo Beach, Califórnia, é psicólogo e dono de uma firma que dá treinamentos sobre administração e vendas. O Dr. Moine comparou as técnicas dos grandes vendedores com as dos medíocres. Ele descobriu que os melhores vendedores combinam,

com um efeito hipnótico, o próprio tom de voz ao do cliente, incluindo velocidade, volume e ritmo. Profissionais de carreira, atenção!

"O bom vendedor combina seu estilo — postura, linguagem corporal e disposição — ao do cliente", explica Moine. "Se o cliente parece acabrunhado, o vendedor compartilha do sentimento e admite que tem se sentido um pouco triste ultimamente. Na verdade, o supervendedor torna-se um mecanismo sofisticado de *biofeedback*, compartilhando e refletindo a realidade do cliente — a ponto de respirar junto com ele."

A técnica funciona porque o "ritmo hipnótico" ajuda a desenvolver confiança e bem-estar. Mas é preciso tomar cuidado para não imitar os gestos do cliente, pois isso pareceria deboche.

Na hora de escrever uma carta, falar com um colega de trabalho ou ligar para um cliente, considere a provável disposição e a reação da pessoa. Que efeito terá a sua mensagem? Como pode passá-la da melhor maneira possível?

Níveis mais altos de comunicação

Segundo Lyman Steil, Ph.D., autoridade em comunicação, todos nos comunicamos uns com os outros em quatro níveis.

- O primeiro nível é o bate-papo, a conversa informal.
- O segundo nível é a catarse — extravasar sentimentos e compartilhar problemas e emoções.
- O terceiro nível é a troca de informações; o nível que usamos mais freqüentemente no decorrer de um dia típico — discutir estratégias e narrar fatos.
- A persuasão é o quarto nível. As pessoas vão aquecendo o ritmo da conversa do primeiro ao quarto nível, finalmente tentando convencer a outra parte a mudar de opinião ou comprar uma idéia.

Na próxima parte deste capítulo, nosso objetivo principal será aperfeiçoar suas habilidades nos níveis dois e três. Depois, deveremos nos concentrar no último nível, pois o dom de persuadir os outros será extremamente útil para o *marketing* de sua carreira.

COMO APERFEIÇOAR SUAS HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO

Olhar nos olhos da pessoa é crucial para abrir uma linha de diálogo. Pense em algumas situações embaraçosas que enfrentou ao longo de sua carreira. Você estava olhando para baixo ou para os lados? A outra pessoa parecia mirar algum ponto atrás de você? Encarar alguém pode ser um insulto ou uma ameaça; mas o olhar direto é importante.

Observe as pessoas que tentam captar sua atenção, como os "bocas de urna" em dia de eleição ou os voluntários de caridade na época do Natal e de outros feriados. Antes de pronunciar uma única palavra, eles buscam o contato visual. Se alguém olha para baixo, encolhe os ombros ou apressa o passo, eles nem começam a falar. Mas se os olhares se cruzam, você provavelmente terá de ouvir pelo menos parte da conversa.

Não é de admirar que os "Papais Noéis" do Exército de Salvação sempre conseguem alguma doação, desde que estabeleçam o contato visual com os pedestres. Os vendedores que olham nos olhos do cliente conseguem vendas maiores e melhores. A mesma regra serve para o mundo dos negócios. Os gerentes e executivos que falam não somente com a voz, mas também com os olhos, facilitam a comunicação com os funcionários, fazem o trabalho render mais e vêem um avanço mais rápido de suas carreiras.

Se você vai conduzir uma reunião, chegue a tempo de estabelecer contato visual com todos os presentes e assentir ao que é dito. As pessoas terão mais vontade de participar e você poderá avaliar os ânimos.

MAXIMIZAR O USO DO TELEFONE

Você não entraria no escritório de uma pessoa e começaria a conversar, sem antes bater. Mas isso é feito pelo telefone, todos os dias. Dê à pessoa a opção de ligar de volta, mais tarde, se o momento não for oportuno.

Já que você não vê o interlocutor do outro lado da linha, pergunte-lhe como se sente em relação ao que você está falando. Quando ligar para uma firma e não encontrar a pessoa, deixe um recado

completo, com seu nome, cargo, empresa e uma explicação sucinta sobre o motivo da chamada.

Joe Stumpf, especialista em treinamento de venda automatizada, sugere várias técnicas para o uso profissional do telefone. Eis alguns exemplos:

1. Atenda o telefone no segundo ou terceiro toque, se possível. Seu objetivo ao atender é deixar a pessoa à vontade, e você tem cerca de 15 segundos para causar uma boa impressão.
2. Nunca se apresente, desculpando-se. Isso o faz perder o controle da situação.
3. Atenda o telefone com entusiasmo, pois é um sentimento positivo e contagiante. Coloque um espelho ao lado do telefone. Antes de atender, olhe para o espelho e diga: "eu atendo minhas chamadas com entusiasmo".
4. Sorria ao falar. Você parecerá mais feliz.
5. Desenvolva uma atitude sincera e positiva. As pessoas saberão, se você a estiver fingindo.
6. Fale devagar. O ritmo normal de conversa por telefone é de 150 palavras por minuto. Diminua para 100.
7. Coloque-se na posição da outra pessoa. Escute. Deixe-a sentir que você a compreende.
8. Não interrompa.
9. Faça anotações. Isso o ajudará a se lembrar de pontos importantes.
10. Preste atenção ao tons implícitos.
11. Diga o nome da pessoa. Para ela, é o som mais doce do mundo.
12. Orgulhe-se de si mesmo e de sua posição. A voz revela os sentimentos.
13. Faça pausas!
14. Mostre que está grato. Diga "obrigado".

A lista é longa e talvez você não a domine rapidamente, mas se seguir pelo menos algumas das idéias, suas técnicas para conversa ao telefone melhorarão imediatamente.

AS PISTAS NÃO-VERBAIS DE UMA CONVERSA

Em uma conversa face a face, você pode, sem dúvida, interpretar as pistas não-verbais do interlocutor. Elas existem em toda forma de comunicação interpessoal. O profissional de carreira desenvolve uma percepção para isso e observa vários sinais da linguagem corporal, como espaço pessoal, postura e gestos.

1. **Espaço pessoal.** A que distância se coloca a outra pessoa? Um espaço normal entre dois indivíduos tratando de negócios é de 1,2 a 3,5 metros. Mas a zona individual de cada um pode ser diferente. Observe as mudanças no decorrer da conversa ou nos encontros posteriores, que indiquem uma nova atitude por parte da outra pessoa.
2. **Postura.** A outra pessoa está de pé, ereta (demonstrando autoconfiança) ou com os ombros curvados para frente (indicando depressão ou insegurança)? E você, quando conversa com alguém no escritório? Sua posição é diferente quando fala com seus superiores e colegas? Uma postura impecável deve ser apresentada sempre!
3. **Gestos.** Os gestos da pessoa são consistentes com a mensagem falada? Se seu chefe elogia-lhe o desempenho, mas desvia o olhar enquanto fala, a mensagem é inconsistente. Provavelmente a pista não-verbal — o olhar fugidio — é inconsciente e, portanto, mais verdadeiro.

Queira ou não, você se comunica o dia todo, principalmente no trabalho. Desenvolvendo a percepção desse processo dinâmico e das pistas verbais e não-verbais enviadas aos chefes, colegas e outros funcionários do escritório, você poderá administrar melhor as mensagens que deseja transmitir.

Nível Quatro — Persuasão

Mais de 100 anos atrás, o escritor Robert Louis Stevenson disse: "Todos vivem da venda de alguma coisa." Será que isso se aplica realmente a *todos*? Certamente não a um recém-nascido ou a uma freira. Engano! Um bebê vende amor, afeição e esperança para o

futuro dos pais, irmãos e parentes. A freira vende o amor de Deus, da humanidade e o espírito de fraternidade para todo mundo. Se você é casado, já realizou a venda mais importante: convencer sua mulher (ou seu marido) que só teria a lucrar, se compartilhasse a vida com você.

E no ambiente de trabalho? Um sócio de uma firma de contabilidade observou que entre duas pessoas, a qualquer hora, sempre ocorre uma venda. Este é um conceito profundo, porém fácil de entender.

Esteja você com seu chefe, colega de trabalho, equipe de produção, membro da família ou amigo, milhares de "vendas" estão ocorrendo continuamente. Vamos nos encontrar às 9 ou às 10 horas? O relatório precisa incluir a amostra extra? Que restaurante escolheremos? Para resolver tais problemas, uma pessoa precisa influenciar ou obter acordos com a outra.

Mesmo que sua atual posição não envolva a responsabilidade formal de vender, o aperfeiçoamento dessa técnica dará impulso à sua carreira.

CHEIO DE ENTUSIASMO

Sábias foram as palavras de Dale Carnegie, na década de 30: "O entusiasmo contagia." Seu entusiasmo pelo trabalho, por seus projetos e tarefas, por sua empresa e comunidade, *é* realmente contagiante. Quando você se anima com o que está fazendo, ganha o interesse e a participação dos outros. Por outro lado, se apresentar a atitude "não estou nem aí", ninguém o ajudará.

Você já notou que alguns dos indivíduos mais bem-sucedidos são motivados por frases ou *slogans* fortes? Meu pai, já falecido, vice-diretor de uma escola, conquistava a confiança das pessoas logo que elas entravam em sua sala. As paredes eram decoradas com fotos de grandes vultos da história americana como Abraham Lincoln e Martin Luther King Jr. e *slogans* e frases que meu pai usava às vezes, quando tinha de lidar com um adolescente problemático. Uma simples visita ao escritório dele era uma experiência recompensadora.

Eu sugiro que você leia as citações de Barlett, livros semelhantes ou CD-ROMS. Certas frases têm o poder de nos energizar. Tenho vários livros de inspiração sobre minha mesa de trabalho; e sempre

que começo a perder entusiasmo ou energia, ou preciso me recarregar para fechar um contrato, passo um ou dois minutos lendo alguns trechos. Estes são três dos meus favoritos:

> *Todos os homens sonham, mas não da mesma forma. Aqueles que sonham à noite, nos empoeirados recessos da mente, acordam pela manhã, vendo que foi tudo em vão; os que sonham durante o dia, porém, são homens perigosos, pois agem segundo os sonhos, com olhos abertos, ocupados em realizá-los.*
>
> — T. E. Lawrence ("Lawrence da Arábia")

> *Em nossa cultura, você precisa se definir de forma muito clara; do contrário as pessoas não o notarão... Eu sonhei com o tipo de pessoa que queria me tornar. Se sonharmos coletivamente com o futuro, juntos, poderemos obtê-lo.*
>
> — Alice Walder

> *Homens iluminados, vivendo em uma democracia, descobrem que nada pode confiná-los, detê-los ou forçá-los a se contentar com pouco.*
>
> — Alexis de Tocqueville

Estude uma frase ou *slogan* assim, qualquer coisa que tenha sentido para você, antes de uma apresentação; ou quando tomou uma decisão impopular, porém correta; ou simplesmente quando estiver com vontade. Mesmo as pessoas mais cheias de entusiasmo às vezes fraquejam. As citações positivas costumam recarregar as baterias.

TUDO COMEÇA NA MENTE

Independente de sua posição na empresa, ou a quem deve se reportar e precisa influenciar para progredir, a técnica de venda, como já vimos, é uma parte essencial do sucesso de sua carreira. Todos os maiores vendedores concordam que qualquer venda começa na *mente*. Se você, como vendedor, tiver certeza do caminho e da estratégia a seguir, poderá convencer os outros com facilidade.

Certa vez um estudante perguntou a Abraham Lincoln o que era necessário para se tornar advogado. "Jovem", disse Lincoln, "se

você tiver plena certeza de que será um advogado, então já percorreu metade do caminho." Assim é com os esforços de venda.

Um jovem empresário da Califórnia sofreu fracassos consecutivos durante oito anos, pois todos os bancos a que recorria rejeitavam seus pedidos de empréstimo para um projeto inovador de recreação. O "sonhador" chegou a declarar falência; mas, no fim das contas, seus esforços surtiram efeito. O nome desse sonhador era Walt Disney. Hoje, o número de pessoas que já visitou a Disneylândia e o Disney World é mais alto que a população dos Estados Unidos.

O EXAGERO É VAZIO

O maior! O mais novo! O mais formidável! O mais rápido! O melhor!

Como consumidor, você provavelmente se afasta de produtos que se vangloriam excessivamente. Pois o exagero também não funciona no escritório. O treinador de vendas e conferencista David H. Sandler, já falecido, acreditava que, ao contrário do que afirma o conceito popular, os vendedores mais persuasivos e eficientes não são os indivíduos agressivos, e sim os ponderados. Segundo Sandler, o "supervendedor" apresenta os seguintes traços:

- Mencionar a objeção antes de a outra parte sequer pensar nela.
- Concentrar-se naquilo que vende a idéia e não tentar impressionar.
- No começo do encontro, esforçar-se para descobrir quais são os problemas da outra parte.
- Tentar obter, da outra parte, sugestões para solucionar o problema.
- Conduzir uma apresentação que supra as necessidades da outra parte.

Mesmo que você nunca tenha se considerado um vendedor, comece a pensar nisso agora. "Vender" é um verbo que recebeu uma conotação negativa. Mas é através da venda que uma economia decadente se recupera e as empresas permanecem vivas.

CAPÍTULO 11

A CONFIANÇA NO SUCESSO

Todos pensam em mudar a humanidade,
mas ninguém pensa em mudar a si mesmo.
— Leon Tolstoy

Por que as pessoas com autoconfiança são tão interessantes? Porque irradiam força e saúde. Por isso, os outros querem ficar perto delas e ser como elas. Felizmente, a autoconfiança é uma habilidade que se pode praticar! O conceito não é levado muito a sério porque as pessoas sem autoconfiança costumam confundi-la com egotismo. Mas, bem diferente disso, os indivíduos que confiam em si mesmos ajudam os outros a desenvolver a própria autoconfiança.

Uma pessoa segura vai a uma entrevista sabendo que tem a capacidade e o conhecimento necessários para assumir o cargo oferecido. Ela pede para ser promovida, pois seu desempenho a faz merecedora disso. A autoconfiança vem da sensação de que você merece *ter* e *ser* o que quiser.

AUTOCONFIANÇA: CRUCIAL PARA A SUA CARREIRA

A autoconfiança é um pré-requisito para o sucesso e a felicidade, pois o desempenho costuma ser mais baseado em atitude que em aptidão. Tanto o sucesso quanto o fracasso são profecias auto-realizáveis, especialmente na hora de vender a sua imagem. Se você deseja um aumento ou uma promoção, mas não tem certeza de merecê-los, a dúvida obstruirá seu caminho. Você pode relutar antes de se dirigir àqueles responsáveis por promoções. Ou pode fazer o pedido de forma muito humilde, usando palavras como "talvez", "se" e "algum dia".

Uma pessoa segura de si escreverá uma carta de apresentação quando se candidatar a um emprego, afirmando: "Farei x, y e z por sua empresa" e "Aguardo uma resposta". Tais frases indicam desde o início que o candidato espera ser entrevistado e contratado. Já o candidato mais tímido escreveria: "Eu poderia fazer x e y, se..." e "Espero que se interessem..." Isso implica dúvida. No modo de ver de quem lê as cartas, a dúvida se estende facilmente à adequação da pessoa para o cargo. Autoconfiança significa usar uma abordagem positiva, que influencie os outros.

Se você acreditar que será bem-sucedido em qualquer empreendimento — desde a execução de uma tarefa até a aceitação no mercado — terá mais chances de realizar seu intento. Não espere mediocridade ou fracasso. Há muito tempo os professores sabem que seus alunos terão um progresso bem maior em matemática, gramática ou qualquer outra matéria, se ouvirem do mestre que estão indo bem e não que têm problemas.

A dúvida compromete sua eficiência, e a falta de confiança em si mesmo torna improvável que você se exponha ao mercado de maneira positiva. É como se você tentar vender um produto no qual não acredita; não pode se comprometer de coração.

COMO MELHORAR DEPRESSA

A autoconfiança torna você uma pessoa mais interessante e aumenta sua eficiência. Muito do que você faz — no trabalho e na vida — depende de outras pessoas. Quando elas percebem seu senso de segurança, aproximam-se, oferecem-lhe apoio e até tentam ser

como você. Elas vão até "o fim do mundo" por você e contribuem para a sua eficiência, pois é agradável ficar perto de alguém com uma atitude entusiasmada e positiva, do tipo "posso fazer". Por outro lado, as pessoas costumam evitar um indivíduo que vive preocupado, inseguro e cético.

A paz de espírito e a satisfação com a vida andam de mãos dadas com a auto-aceitação, que, por sua vez, leva à aceitação dos outros. Inversamente, muitas formas de comportamento destrutivo são gerados pela baixa autoconfiança. Por exemplo, um gerente de nível médio em uma empresa de alta tecnologia costumava fazer amizade com os novos empregados e, mais tarde, espalhar boatos sobre eles. Esse homem, inseguro de sua posição na firma, achou que seria necessário sabotar a reputação dos novos funcionários. Tal comportamento acabou custando-lhe a própria posição.

A confiança cria uma elasticidade que permite que você se recupere das falhas. A auto-estima proporciona um reservatório de força interior, o qual não depende das outras pessoas nem de situações que você tenha de enfrentar. A falta de auto-estima, por outro lado, apenas suga energia e envenena a mente com preocupações, gerando um efeito espiral para baixo, onde as preocupações definitivamente atrapalham a eficiência.

COMO AUMENTAR A AUTOCONFIANÇA

Você *não está* condenado a viver com o presente nível de autoconfiança. Se você já disse a si mesmo: "não sou uma pessoa segura", está enganado. A autoconfiança não vem com o nascimento; ela é desenvolvida. Sem dúvida, o processo é trabalhoso e solitário. No começo, quando ainda estiver se esforçando para acreditar em si mesmo, não terá o apoio dos outros. Mas insista. Ele pode surgir inesperadamente.

Examine bem a sua falta de autoconfiança. Como se originou? Em que situações, ela é mais problemática? E quando é menos grave? Se encontrar respostas a essas perguntas, poderá se livrar dos mitos pessoais, enxergar as ocorrências positivas e começar um programa realista para construir autoconfiança.

No meu caso, passei anos acreditando que não era tão inteligente quanto muitas outras pessoas. Embora minhas notas escolares

fossem mais altas que a média, eu achava que jamais poderia competir com meus amigos brilhantes. Até os 30 anos de idade, tinha certeza de que as pessoas verdadeiramente brilhantes, como algumas que conhecera na escola, não eram um fenômeno incomum; portanto o problema era comigo e eu jamais chegaria a tal *status*. Finalmente percebi, um dia, que os meus colegas notáveis não representavam a população geral. Compreender a raiz de minha insegurança — e destruir o mito a ela associado — foi um estimulante poderoso para a minha autoconfiança.

Descobrir a origem desse mal ajuda a determinar as situações exatas em que alguém se sente mais ou menos seguro. Não se preocupe com elas; anote-as e, em seguida, trace um plano de ação para melhorá-las. Algo do tipo:

Sinto-me mais seguro quando...
Sinto-me menos seguro quando...
O que posso fazer para melhorar uma situação em que minha autoconfiança é baixa...

Foi assim que uma pessoa completou as frases acima:

Sinto-me mais seguro quando sei que minhas roupas são apropriadas à situação, quando estou em boa forma física e em companhia de pessoas que conheço bem. Sinto-me menos seguro quando estou entre estranhos e quando desconfio que assumi mais tarefas do que poderia fazer em determinado período de tempo. Para melhorar uma situação que induz à minha autoconfiança baixa, preciso melhorar a aparência e a disposição, ser extremamente organizado no trabalho e lembrar-me de que todo mundo sente uma certa dose de desconforto em uma sala cheia de pessoas desconhecidas.

Você pode aprender mais sobre seu nível pessoal de autoconfiança, examinando o modo como age e reage em casa, no trabalho, sozinho ou acompanhado. O questionário usado pelo autor Sam Horn na figura 11-1 o ajudará a detectar situações que podem gerar sentimentos de baixa autoconfiança. Escreva *verdadeiro* ou *falso* antes de cada afirmação (acrescente uma breve explicação, se quiser).

Figura 11-1: questionário para autoconfiança

_____ Eu costumo completar as tarefas às quais me dedico de corpo e alma.
_____ Incomoda-me o fato de ter estudado pouco.
_____ Verifico várias vezes se fiz a coisa certa, mesmo sabendo que fiz.
_____ Gostaria de agir mais espontaneamente em diversas ocasiões.
_____ Não fico tímido na hora de ser apresentado a pessoas do meu sexo ou do sexo oposto.
_____ Às vezes, parece que todos querem saber minha opinião sobre alguma coisa.
_____ A melhor palavra para me descrever na infância e, até certo ponto, agora também, é *inadequado.*
_____ Sempre lamentei o fato de não ter correspondido às expectativas de meus pais.
_____ No trabalho, recebo *feedback* suficiente para saber que meu desempenho é satisfatório.
_____ Tenho freqüentes pensamentos auto-recriminatórios.
_____ Não me sinto no direito de criticar ninguém porque também tenho meus defeitos.
_____ Sinto-me realizado com meu trabalho.
_____ Basicamente, eu me aceito e me respeito como pessoa.
_____ Preocupo-me muito com o que os outros pensam de mim.

Não é difícil estudar suas respostas e ver onde estão os problemas. Por exemplo, se respondeu 'falso' a "No trabalho, recebo...", talvez você a sua falta de autoconfiança no trabalho seja gerada pela ambigüidade sobre o seu desempenho. Nesse caso, o remédio pode ser a iniciativa de pedir *feedback*. Isso provavelmente o deixará mais seguro, pois as pessoas cujo desempenho não é bom costumam ouvir muitos comentários.

Outro exemplo: se você respondeu 'verdadeiro' a "Incomoda-me o fato...", a falta de autoconfiança nessa área pode indicar que você espera obter menos que seus colegas mais instruídos e, por conseguinte, é isso o que acontece. Mas lembre: muitos conquistadores na história tiveram pouca educação formal.

A ARTE DE ADQUIRIR AUTOCONFIANÇA

Além da análise de fontes e situações relevantes ao seu nível de autoconfiança, há outras estratégias específicas que você pode adotar e passos que deve tomar para o aprendizado e a prática da autoconfiança:

Permaneça realista. A prática da autoconfiança não fará de você um super-homem ou uma mulher-maravilha de uma hora para outra — ou em nenhuma hora. Mas com ela você realizará o melhor que *puder.*

Saiba onde estão seus talentos. A sua autoconfiança pode ser tão baixa, que você tem a impressão de que não sabe fazer nada direito. Mas pare e pense nas pequenas coisas que realiza todos os dias — desde a organização da correspondência até o cumprimento de prazos estabelecidos (por você mesmo) para tarefas rotineiras. Poderá se surpreender com certas habilidades e características positivas que não valorizara no passado. É bom fazer uma lista. Você descobrirá que, se enfatizar o positivo, desenvolverá a autoconfiança para melhorar os aspectos negativos.

Faça-se feliz. Esforçar-se para impressionar os outros é contrário ao conceito da autoconfiança. Talvez você precise passar mais tempo fazendo coisas que *quer* e que o façam sentir-se bem. Essas são as atividades nas quais você terá mais chances de ser bem-sucedido e que provavelmente aumentarão sua autoconfiança.

Aprecie as pequenas vitórias. Talvez você não tenha conseguido aquela promoção, mas se congratule porque alguém pediu sua opinião a respeito daquele assunto importante ou por ter completado o relatório antes do tempo previsto. Não pense que tudo está perdido, só porque as grandes conquistas não acontecem agora. Se tudo parece desabar em uma área de sua vida, veja as coisas boas em outra área.

Presenteie a si mesmo. Aprecie o sucesso. Celebrar a conquista o fará esquecer-se dos erros. Quando completar um projeto dentro do prazo, vá ao cinema e convide os amigos. Se receber um *feedback* positivo, vá a um lugar interessante na hora do almoço ou compre um livro. É importante que as outras pessoas saibam que você está comemorando e que deseja compartilhar com elas sua alegria.

Aprenda com as falhas. Não se deixe abater pelos erros. Em vez disso, encare-os como lições úteis para adquirir maior conhecimento e sabedoria. Alegre-se porque aprendeu uma lição e não repetirá o erro. Mas se permita cometer erros, de vez em quando, e não tente ser perfeito.

Mostre-se seguro ao falar. Use termos positivos nas conversas. Por exemplo, apesar de estar preocupado, diga apenas: "Sim, faremos o trabalho" ou "Eu completarei o trabalho logo". A autoconfiança facilitará a realização daquilo que você tem em mente. Experimente o uso de "mas", "talvez", "se", "não tenho certeza" e outras expressões de dúvida.

Aja e apresente-se com segurança. Mesmo que você não se sinta bem hoje, vista-se e arrume-se como se estivesse no auge da felicidade. Aprume-se como se quisesse parecer um centímetro mais alto; ande com passos firmes e decididos. Se mantiver a cabeça erguida e olhar diretamente nos olhos das pessoas, elas ficarão mais interessadas em você. Isso fortalece a autoconfiança.

Inicie uma conversa. Não é fácil começar um diálogo com pessoas que você não conhece, mas tente. Somos todos estranhos, a princípio. Qual é a pior coisa que pode acontecer? Dificilmente, alguém sairá correndo ou ficará ofendido. Se você puxar conversa em uma festa ou conferência, a pessoa ou as pessoas responderão com interesse, tratando-o como um indivíduo que tem autoconfiança.

Prepare argumentos. Planeje-se com antecedência para as reuniões, entrevistas ou conversas com hora marcada. Assim, estará preparado para lidar com possíveis obstáculos. Faça anotações pessoais sobre tópicos, perguntas e respostas. Se você se sente perdido em reuniões sociais, anote mentalmente todos os tópicos de "bate-papo" com os quais pode iniciar uma conversa ou apresentar argumentos, desde o clima até as notícias na primeira página do jornal. O que você diz não é tão importante quanto a forma como o diz.

Imite as pessoas seguras. Identifique as pessoas que têm autoconfiança e observe-as em ação. Esta técnica é extremamente eficaz. O que é tão especial nelas — a forma como trabalham, o que dizem, a postura? Escolha um comportamento específico e tente imitá-lo. A Dra. Judy Kuriansky, escritora e comentarista em um programa de rádio, diz que a imitação é essencial para o aprendizado. Ela explica que, se você é atraído pela autoconfiança dos outros, provavelmente tem a capacidade de desenvolver isso em si mesmo, em proporções ainda maiores. As qualidades que admiramos ou invejamos nos outros geralmente refletem nossos talentos subdesenvolvidos.

Represente papéis. Na privacidade do lar, de preferência em frente a um espelho, encene as atitudes e os modos de um indivíduo confiante em si mesmo. Um amigo meu disse-me, certa vez, que tem oito chapéus, desde o boné de beisebol até o chapéu de caubói texano. Todas as manhãs, ele coloca um diferente, dependendo do desafio que enfrentará no dia. Ele olha no espelho e se imagina na situação. Use algum artifício semelhante!

Desenvolver a autoconfiança é, antes de mais nada, determinar o que o faz sentir-se bem e pôr em prática tal comportamento. É garantir a si mesmo e aos outros que realizou e continuará realizando grandes feitos — sem desconsiderar as conquistas modestas. Quanto mais você demonstrar essa atitude, mais as pessoas confiarão em você. E sua autoconfiança será cada vez maior.

Parte IV

Acelerando o seu progresso

CAPÍTULO 12

O QUE VOCÊ LÊ E COMO LÊ

Para aquele que não se concentra,
não há tranqüilidade.
— Bhagavad Gita

A leitura é um componente vital do *maketing* de sua carreira. Muito do que se aprende sobre profissão e carreira é através da leitura. Para se tornar uma autoridade em determinada área é necessário ingerir certos tipos básicos de informação. O domínio da leitura facilita esse processo contínuo e oneroso.

Os executivos bem-sucedidos, na maioria, lêem e buscam dados sobre a indústria que apóiem seus pontos de vista ou que os forcem a mudá-los. Eles administram a leitura profissional como se suas carreiras dependessem dela — o que é verdade. Como profissionais de negócios, porém, deparamo-nos com uma avalanche de textos, informações e notícias via Internet, assinaturas, e-mail e correspondência publicitária. Parece impossível ler tudo isso e ainda achar tempo para a leitura de assuntos relacionados ao trabalho. Será um caso perdido ou haverá uma saída desse pandemônio informativo?

UM RITMO ASSUSTADOR

Quando você conversa com gerentes e executivos, percebe que a leitura profissional é considerada um componente importante do emprego e da carreira, mas, infelizmente, há pouco tempo disponível para ela. Desde o início da década de 90, vem aumentando o número de boas publicações sobre negócios, carreira e administração, o que gera mais confusão sobre o que e quando ler; e isso antes do advento da Internet ou da prática de e-mail, da popularidade dos boletins informativos e do crescimento estrondoso da mala direta.

DE QUE TIPO DE INFORMAÇÃO VOCÊ PRECISA?

Estude, ou melhor, defina o tipo de informação de que você necessita e o que pode ser descartado. No meu caso, cheguei à conclusão de que se não descobrisse logo o que precisava ler, o que podia ler e o que *gostava* de ler, acabaria sufocado.

Publicações especializadas e outras fontes que transmitem diretamente a informação de que você precisa são preferíveis às fontes passivas — o jornal, os periódicos de interesse geral, os materiais de mala direta que ocupam mais tempo do que deviam, *sites* na Internet que são apenas interessantes, e-mail e outros focos de curiosidade.

Não desista do jornal ou da assinatura de sua revista favorita. Todo mundo deve ler algo por prazer. A questão é: quanto e quando?

Se você não acredita que é possível reservar tempo para a leitura, faça um teste por trinta dias. Folheie o jornal rapidamente ou leia somente a edição de domingo ou uma revista semanal. Assista a noticiários inteligentes na televisão (o mesmo se aplica ao rádio). Estabeleça limites para o tempo que quer navegar na Internet. Quando você parar de ler o jornal de ponta a ponta, por exemplo, não compreenderá mais porque havia criado esse hábito.

TÉCNICAS VITAIS: FOLHEAR E BUSCAR INFORMAÇÃO RAPIDAMENTE

Se você não aprendeu essas duas técnicas no colégio, não é tarde demais. *Buscar informação rapidamente* em um texto significa ler uma ou duas frases de um parágrafo em um artigo e descobrir se o assunto é relevante. A técnica serve também para quando você se depara com vários jornais ou periódicos simultaneamente. A grande vantagem desse tipo de leitura rápida é que você determina se vale a pena ou não investir tempo no resto do texto.

Folhear é uma técnica usada com um volume grande de material. Freqüentemente, preciso consultar vários livros, periódicos ou *sites* com o propósito de extrair informações. Se eu "folhear" o material, a tarefa se torna mais rápida. A técnica consiste em rever a página do índice, o índice remissivo ou mapa no *site*, as listas de gráficos e estatísticas, e alguns parágrafos em diferentes páginas que me ajudem a determinar quais partes do texto me interessam. A disponibilidade das copiadoras e das impressoras dinamiza o processo de folhear materiais de leitura, pois papéis soltos são mais fáceis de manusear.

As duas técnicas podem ser aperfeiçoadas através da leitura dinâmica. Movendo um lápis sob as linhas em uma velocidade que os olhos consigam acompanhar, mas lendo todo o texto, você lê duas vezes mais rápido. Se fizer um curso de leitura dinâmica para executivos, seu ritmo ficará ainda melhor.

FAÇA DE SUA MESA UM POSTO DE LEITURA

Praticamente todo tipo de leitura profissional surte mais efeito quando realizada na mesa de trabalho do que em uma poltrona, sofá ou mesmo no carro. Na mesa de trabalho, você tem acesso ao computador, fax, impressora e copiadora. Além disso, está perto das canetas, lápis, folhas em branco, régua, envelope, todos os suprimentos de escritório que lhe permitam grifar, recortar, enviar ou simplesmente arquivar qualquer material lido. Acho útil arquivar uma pilha de "recortes" de artigos, mesmo que não me interessem no momento, e revê-los periodicamente, em busca de idéias interessantes.

Muitos profissionais sentem-se culpados por ler no escritório, pois a leitura não parece uma atividade produtiva; não faz ninguém suar. Muitas pessoas sustentam a crença errônea de que, se não estiverem se movimentando, não são produtivas.

A leitura profissional é uma parte importante do emprego e você *merece* o direito de ler no escritório. Mas mesmo sem o estigma da culpa, você pode achar difícil ler em meio à balbúrdia do trabalho. Se nunca conseguiu antes, já está na hora de reservar algu-

mas horas por semana para a leitura profissional no escritório, sem interrupções. Muitos preferem as primeiras horas da manhã; outros escolhem o fim do dia. A hora não faz diferença. O importante é que você não se engane, achando que conseguirá ler, absorver e aplicar as informações, se estiver rodeado de barulho.

VOCÊ PODE DELEGAR A LEITURA

Talvez não tenha pensado nisso, mas aquela pilha de periódicos, aqueles capítulos importantes de um livro recente, os vários *websites* localizados recentemente e os relatórios que vêm se acumulando não precisam ser lidos necessariamente por *você*. Encarregue um funcionário (se for seu subalterno) da leitura atrasada. Só o que terá de fazer é dar instruções precisas sobre o que está procurando e como os dados devem ser apresentados.

Talvez você só precise dos parágrafos principais sublinhados; ou de uma página com uma lista de prós e contras a respeito de um tema ou procedimeto; ou apenas da página de abertura de um *site* importante.

USANDO FONTES ON-LINE

Muita gente tem passado uma boa parte do tempo lendo na Internet. Por quê? Segundo o programa *What Makes People Click* [O que faz as pessoas se ligarem], da NetSmart, 97% dos usuários querem estar bem informados, 81% pesquisam sobre produtos e serviços, muitos dos quais tornam-se compradores, e 57% apenas se divertem.

Muitas pessoas também contam com uma hierarquia de *bookmarks*, lembretes que ajudam a reencontrar rapidamente as fontes de informação favoritas. Uma pesquisa do Instituto de Tecnologia da Geórgia indicou que 17.000 usuários usam o *bookmark* em até dez itens, 39% em até cinqüenta itens; 19% em até cem e outros 19% em mais de cem.

Para encontrar um produto, serviço ou informações gerais na rede, você pode acionar um dos *search engines* — dispositivos *on-line* para procurar palavras-chave. Alguns vasculham a rede e classificam os novos *sites* que aparecem. Outros, como o Yahoo (http://www.yahoo.com), só listam os *sites* submetidos a eles.

Alguns *search engines* só classificam *home pages*; outros classificam o *site* todo. A maioria das pessoas não percebe que eles funcionam de maneiras diversas. Quando você encontrar um que lhe permita navegar com mais conforto, fique com ele. Eu pessoalmente gosto do http://www.hotbot.com por causa de sua simplicidade. Outro *site* notável é o http://www.NLsearch.com. Além de funcionar como *search engine*, o NLsearch oferece o texto completo dos artigos de mais de 6.000 jornais e revistas. Trechos de artigos são gratuitos, mas o texto completo só é disponível mediante uma pequena taxa.

O melhor modo de encontrar exatamente o que você quer é usar a procura múltipla de palavras. Quase todo *search engine* permite o uso de aspas (" ") para identificar frases-chave e localizar a informação desejada mais depressa. A maioria deles também permite o uso do sinal (+) na frente das palavras que você quer incluir na informação desejada, e um sinal (-) para excluir palavras. Assim, se você procura informações sobre como progredir na carreira da indústria musical, pode excluir expressões como "astro de rock" e "heavy metal".

Se quiser acesso a vários *search engines*, visite o Site Promoter (http://www.sitepromoter.com), que é ligado aos cinqüenta maiores *search engines* promocionais, além de outros cem sobre negócios em geral.

ESCUTANDO E APRENDENDO

Seu tempo de leitura pode ser diminuído ainda mais, se você usar os ouvidos, em vez dos olhos. É possível encontrar programas em fita cassete que trazem trechos importantes dos mais recentes e atualizados livros sobre negócios e administração de empresa.

Consulte a lista de fitas disponíveis nas livrarias e/ou bibliotecas.

LER É LIDERAR

Esse é um velho *slogan* ensinado nas escolas primárias americanas, que será sempre verdadeiro. Quando você adota maneiras de absorver um maior número de informações vitais mais rapidamente, tem mais tempo para liderar.

CAPÍTULO 13

O *MARKETING* DE CARREIRA E AS TÉCNICAS DE REDAÇÃO

O intelectual é um homem que usa mais palavras do que o necessário para falar o que não sabe.
— Dwight D. Eisenhower

Escutar e ler são as duas técnicas mais importantes para o *marketing* de sua carreira, seguidas de perto pela boa redação. Existem materiais escritos padronizados, ou instrumentos, que apóiam seus esforços de *marketing*, tais como uma biografia, anúncios na imprensa, artigos e folhetos informativos. Como você verá, cada um desses itens é uma importante ferramenta que você pode usar para ficar conhecido na empresa, na área de atuação e em toda a comunidade.

A BIOGRAFIA ATUALIZADA

Biografia não é o mesmo que currículo. Um currículo é útil na hora de procurar um novo emprego ou preparar propostas, mas não serve para o *marketing* de carreira. O estilo da biografia é diferente, já que o texto é escrito na terceira pessoa, como se alguém estivesse falando sobre você; não precisa ser organizada cronologicamente ou

por funções exercidas; e apresenta um texto dinâmico e convincente. Veja o exemplo de minha biografia:

Figura 3-1: a biografia

Jeff Davidson mora em Chapel Hill, Carolina do Norte e é uma autoridade em estratégias para o progresso da carreira e em estilos de vida no século XXI. Freqüentemente requisitado para palestras, Jeff oferece instrumentos dinâmicos de aprendizado, combinando em seus seminários toques de humor, dedicação e inspiração, deixando a platéia superenergizada e pronta para agir. Citado inúmeras vezes no *USA Today, Washington Post* e *Los Angeles Times*, além de aparecer em programas de entrevista na televisão, Jeff tem um público cativo que considera seus 25 livros e 3.300 artigos inspiradores, divertidos e capazes de mudar uma vida. O livro *Breathing Space* [Espaço para respirar] é um texto arrasador que nos mostra como evitar a corrida contra o relógio e ganhar maior controle da situação a cada dia. Seu endereço na Internet (http://www.BreathingSpace.com) oferece uma variedade substancial de recursos para os profissionais de carreira, incluindo citações diárias e semanais, artigos, testes de aptidão e resumos de livros.

Jeff já discursou sobre quase todas as áreas profissionais, de aviação a zoologia, e já auxiliou indivíduos nos setores de administração, economia, educação, finanças, produção, serviço público, venda por atacado e no varejo. Além disso, ele já trabalhou com instituições de caridade, grupos de executivos e programas de sociedade privada. A lista de clientes de Jeff inclui muitas empresas citadas na *Fortune 500* e várias organizações e associações nacionais e internacionais. Seu telefone de contato nos Estados Unidos é 800-735-1994.

Mesmo que essa biografia seja reduzida pelo editor de uma revista, por exemplo, os leitores poderão me localizar graças à ordem de informações apresentada.

Quando e onde você deve usar uma biografia? Elas devem acompanhar todo artigo que você escrever, seus anúncios nos jornais e qualquer outra informação pessoal enviada à mídia. Sempre

que alguém solicitar informações pessoais, em situações que não envolvam a procura de emprego, envie uma biografia, em vez do currículo. Submeter um currículo à apreciação, quando, na verdade, seria o caso de uma biografia, indica que você não é um hábil vendedor da própria carreira.

A minha biografia foi elaborada para atrair atenção, primeiramente, para os meus serviços de conferencista e consultor e, em segundo lugar, para mencionar meus livros e fitas. Mais adiante, no capítulo 21, você verá como uma biografia pode ser usada em programas de rádio e televisão, o que não acontece com o currículo.

ANÚNCIOS NA IMPRENSA

Alguns anos atrás, descobri o poder dos anúncios na imprensa. Anteriormente, não havia percebido que as fotos e pequenas resenhas que vemos nos jornais diariamente sobre dentistas, advogados e executivos eram enviados por eles mesmos. Eu acreditava que isso fosse o trabalho de algum repórter especializado em encontrar profissionais na comunidade!

A maioria das pessoas não sabe que a mídia precisa delas. Os jornais estão sempre à cata de histórias e anúncios para preencher as páginas. Ao examiná-los, percebi que praticamente tudo o que eu fazia também podia ser anunciado dessa forma.

Um bom anúncio traz informações que elucidam as cinco grandes perguntas: quem? o quê? onde? quando? e por quê? (além de 'como'). Ele é escrito no formato de "pirâmide invertida"; a informação mais importante é apresentada primeiro e os detalhes pequenos por último. O anúncio deve ser atraente e fácil de ler; não escreva frases muito longas ou o editor não se interessará. Modelos de anúncios bons — os que publiquei — esclarecem mais do que a teoria. Veja no capítulo 18 alguns exemplos de anúncios publicados.

PUBLICANDO ARTIGOS

Escrever e publicar artigos é uma estratégia ultradinâmica para o *marketing* de sua carreira (discutida detalhadamente no capítulo 17). Se você já pensou em escrever um artigo, mas desistiu, saiba que não é tão difícil quanto parece. A maioria dos periódicos publi-

ca matérias recebidas por colaboradores. Os editores se interessam por temas atraentes e conceitos expressos por pessoas qualificadas em várias áreas.

Independente de sua área, você deve ter informações que interessem aos colegas de profissão e clientes. Não repita o erro de muita gente, pensando: "Quem vai ler algo escrito por mim?" Essa é uma atitude derrotista e irrealista. Muitos dos artigos que lemos nas revistas mais conceituadas são escritos por autores iniciantes.

FOLHETOS INFORMATIVOS

Os folhetos informativos têm sido usados com sucesso por empresas que desejam destacar um determinado produto ou serviço de forma simples e barata. Também podem ser usados no nível pessoal, como parte de seus esforços de *marketing pessoal*. Um folheto consiste em uma página com dados sobre a pessoa, um tópico em que se especializa ou um produto oferecido; também pode ter o formato de pergunta e resposta. O folheto informativo é particularmente útil para uma estratégia de *marketing* que o leve ao rádio ou à televisão. Ele representa um importante elemento dos recursos de mídia e imprensa.

Figura 13-2, o folheto informativo

Jack Cohen...
Algumas informações

Jack Cohen
Presidente do *Sales Dynamic Institute*

Jack Cohen é instrutor do departamento de *marketing* da Universidade de Baltimore, onde ensina venda pessoal. Como diretor do Sales Dynamic Institute, ele organiza *workshops* sobre técnicas de venda, transmitindo o Método de Vendas do instituto e ensinando técnicas e estratégias de administração necessárias à aplicação desse inovador estilo de vendas.

Desde 1951, Jack Cohen é especialista em *marketing*, treinamento de vendedores, comunicação em vendas, consultoria administrativa e sistemas de apoio de *marketing*. Ele é escritor, orador profissional e conferencista, tendo se apresentado em comunidades acadêmicas e comerciais, faculdades, convenções, banquetes e *workshops* para públicos altamente ecléticos.

Trabalhou quatorze anos como diretor de *marketing* em uma proeminente empresa pública, com filiais em cinco estados americanos e mais de 80 vendedores que produzem mais de US$ 50 milhões.

EQUIPAMENTO PARA DITADO E *SOFTWARE* PARA RECONHECIMENTO DE VOZ

Como supervisor, gerente de projetos, autor e orador profissional, descobri na hora de escrever à mão, ditar para a minha secretária ou usar o meu processador de texto, que a diferença entre esses métodos e os equipamentos portáteis para ditado é tão grande quanto entre subir as escadas e tomar o elevador.

Quando você se acostuma com esse tipo de equipamento (de bolso ou através de reconhecimento de voz) e com a conveniência de completar relatórios em cerca de um terço do tempo anterior, não há retorno. Por exemplo, quem usa máquina de escrever ou computador consegue digitar algo entre quarenta e oitenta palavras por minuto. A trabalhosa escrita à mão não produz mais de 20 palavras por minuto. Com o equipamento e um pouco de prática, você consegue ditar 100 a 140 palavras por minuto.

Esteja você digitando ou escrevendo, a mente é mais rápida que os dedos. Muitas idéias e frases compostas mentalmente podem se perder. A aritmética é simples, a lógica inegável. Os equipamentos portáteis para ditado permitem que você escreva tudo o que sempre quis, mas não tinha tempo — biografias atualizadas, ensaios, artigos, *briefings* e muito mais.

Ainda não está convencido? Então experimente o seguinte teste. Cronometre o tempo que você leva para escrever as seguintes frases:

O usuário de um equipamento portátil para ditado tem um potencial maior para a carreira do que aqueles que não contam com o mesmo instrumento. Que tal experimentar alguns modelos amanhã?

Levou menos de um minuto? Está legível? As frases acima contêm apenas trinta e uma palavras. Ainda que você ditasse o parágrafo com pausas, levaria cerca de trinta segundos para completá-lo. Os usuários proficientes o fazem em quinze segundos.

O método de ditar pode ser usado para quase *todas* as tarefas escritas, desde relatórios extensos até cartas, memorandos e notas pessoais. Quase tudo que leva mais de cinco minutos para ser escrito pode ser feito mais rápido através do ditado.

PRECISA DE PROVAS?

Apesar da óbvia eficiência do ditado, muitos executivos e supervisores não usam o método alegando que "precisam ver o que escrevem". Uma revisão visual ajuda, mas *não é* necessária. Lembre-se de que o rascunho é um pré-requisito para a boa redação — seja através da forma escrita ou de outros métodos.

Se você ditar baseando-se no rascunho, as palavras-chave podem ser facilmente expandidas em frases e parágrafos. A tecla 'pausa' nos equipamentos portáteis permite que você comece e pare, organizando os pensamentos e articulando frases completas e parágrafos. Além disso, o equipamento tem as teclas 'recall' e 'playback' que lhe permitem monitorar a gravação em progresso. Os *softwares* de reconhecimento de voz oferecem uma variedade de comandos para correções e revisões.

Com um bom rascunho, a necessidade de rever o que foi ditado diminui em proporção direta ao uso do equipamento. Bastam duas ou quatro horas para você ficar proficiente.

Os programas de reconhecimento de voz oferecem um número cada vez maior de recursos. Você pode ver suas palavras na tela do computador logo após ditá-las. Mas eu devo alertá-lo para o fato de que isso não é necessariamente um fator estimulante da produtividade! Quando você escreve ou digita, a necessidade do recurso visual é maior por causa da progressão relativamente lenta. O cérebro humano trabalha muito mais rápido. A escrita à mão e a digitação reforçam a necessidade da revisão visual. O mesmo não ocorre com

palavras ditadas entre 20 e 30 segundos que, anteriormente, eram escritas em dois ou três minutos.

DITADOFOBIA

Jefferson D. Bates, autor de *Dictating Effectively: A Time Saving Manual* [Ditando com eficiência: um manual para a economia de tempo], esclarece que um outro obstáculo que as pessoas devem superar antes de usar o equipamento com freqüência é a "ditadofobia". Para lidar com isso, ele sugere: "Perceba que lançar palavras em uma fita ou capturá-las em programas de reconhecimento de voz é tão fácil quando conversar com sua mulher ou seu marido, vizinho ou colega de escritório." O autor recomenda os seguintes passos para superar o medo de falar no ditafone:

- Escolha um assunto que domina bem.
- Anote algumas idéias em forma de rascunho.
- Estude as palavras por algum tempo enquanto as idéias tomam forma.
- Pegue o gravador ou programa de reconhecimento de voz, feche os olhos e respire fundo várias vezes (isso induz a um estado mental criativo).
- Imagine que está falando com um amigo íntimo, colega ou qualquer indivíduo de confiança. Visualize a pessoa antes de começar.
- Comece a falar. Se ainda estiver difícil, pegue algum texto que tenha escrito anteriormente e leia-o em voz alta.

O método do ditado tem mais uma vantagem. Quando você se acostuma com o processo, sua criatividade para escrever aumenta incrivelmente. A economia de tempo e a liberdade proporcionadas pelo ditado permitem capturar idéias espontâneas, porém fugidias — o que certamente gerará benefícios concretos para a sua carreira.

CAPÍTULO 14

UMA LISTA DE REALIZAÇÕES INTERNAS

As pessoas verdadeiramente movidas por metas não precisam correr. Seu objetivo não é mostrar serviço, e sim realizar.
— Edwin C. Bliss

Se está interessado em realizar mais e valorizar o *marketing* de sua carreira, comece a reconhecer o que já conquistou — e construa a partir daí. Provavelmente, seus feitos são mais substanciais do que imagina. Quase todos nós estamos tão acostumados com o que fazemos diariamente que não encaramos nossas atividades como verdadeiras conquistas. Ficamos surpresos quando alguém se impressiona por termos feito algo que, a nosso olhos, parecia tão banal.

As conquistas do passado, se consideradas com atenção, encorajam o esforço por conquistas futuras; portanto, esteja ciente delas. Se você for modesto ou se esquecer de suas realizações, será muito mais difícil incrementar o repertório.

EU SINTO A NECESSIDADE, A NECESSIDADE DE REALIZAR

Enquanto trabalhava na Universidade de Harvard, David C. McClellad, Ph.D., hoje na Universidade de Boston, identificou os três fatores principais que motivam as pessoas em vários graus diferentes: o motivo da conquista, o motivo da afiliação e o motivo do poder. A maioria dos indivíduos é dominada por um deles, enquanto outros são movidos pelos três. Como você resolveu ler este livro, podemos afirmar que tem um grande desejo de conquista.

O Professor McClelland determinou as características das pessoas assim motivadas. Veja se algumas delas combinam com você:

- Querem realizar algo significativo.
- Gostam de estabelecer as próprias metas.
- Preferem trabalhar para si mesmas; não gostam que ninguém lhes diga o que fazer.
- Mostram uma preferência por vendas, *marketing* e negócios independentes.
- Costumam ser solitárias.
- Não procuram conselho ou ajuda, mas gostam de escutar os especialistas.
- Não mostram muita sensibilidade pelas outras pessoas.
- Seu ponto forte não é o relacionamento.
- São automotivadas.
- Querem responsabilidade total pela realização das próprias metas.
- Avaliam os ângulos e assumem riscos calculados.
- Preferem escolher metas moderadas.
- Desejam *feedback* imediato sobre seu progresso em direção às metas — tais como estatísticas de venda, bônus ou outras medidas concretas.
- Não são motivadas a trabalhar por dinheiro, mas querem ganhar bem.
- A maioria pertence a famílias de classe média que costuma estabelecer metas alcançáveis e apóiam os filhos.

O indivíduo ávido por realizar e conquistar é bem diferente daquele movido pela associação, que busca os bons relacionamentos e a interação com outras pessoas. Também difere das pessoas motivadas por poder — aquelas que almejam o *status* e a autoridade inerentes ao degrau mais alto na hierarquia.

McClelland acredita que as pessoas podem aprender o motivo da conquista. À medida que se fortalecem nessa área de motivação (embora as outras duas nunca desapareçam completamente), tornam-se mais seguras de si, mais entusiasmadas pelo que podem realizar com seu trabalho e mais dispostas a correr riscos calculados.

Portanto, é bom ser motivado pelo senso de conquista — principalmente diante dos desafios estimulantes e do entusiasmo pelo trabalho. As pessoas com uma baixa motivação por conquistas sentem que o trabalho e a vida são vazios, desprovidos de vitalidade.

FAZER UMA LISTA E CHECÁ-LA DUAS VEZES

Descobri que um dos melhores modos de manter minhas realizações em perspectiva é usar a Lista de Realizações Internas. Criei essa lista para "consultar" a mim mesmo — detectar omissões e problemas, bem como sucessos.

A lista tem ordem cronológica, dividida por meses, e cobre o período de um ano. No fim do período, vejo o que consegui (ou não) realizar. Você pode se surpreender com a quantidade de coisas que realiza em um ano e, se registrá-las, não se esquecerá de nenhuma. No meu caso, restrinjo-me a atividades, prêmios e quilômetros percorridos que indiquem que algo foi realizado. Qualquer coisa que, na sua opinião, seja uma conquista — mesmo que os outros não achem — deve ser incluída na lista. Por exemplo, você pode considerar o término de um projeto três dias antes do prazo uma conquista tão importante quanto ganhar um prêmio por ele.

Veja uma parte de minha Lista de Realizações Internas para o meu último ano como empregado (muitos anos atrás!).

Janeiro: Fui um dos dezoito apresentadores no primeiro encontro da Associação dos Nacional dos Oradores, dirigindo-me a um público de executivos e planejadores oficiais do governo. Eleito para a diretoria da Associação, assumi o cargo de secretário da loja local.

Fevereiro: Convidado pelo canal a cabo Warner Amex (canal 8) em Reston, Virgínia para o programa *Association Focus*, que dis-

cutia a vantagem de consultar as associações profissionais e comerciais na hora de encontrar o emprego certo.

Março: Escolhido como Porta-voz de Mídia do Ano para o Distrito de Columbia pela Administração das Pequenas Empresas.

Abril: Citado pelo Instituto Americano de Administração como Executivo de Distinção na área de gerenciamento, que também mencionou Jack Kemp e Irving Black, diretor executivo da DuPont.

Maio: Entrevistado para um artigo no periódico *Christian Science Monitor* sobre como tornar a vida dinâmica e organizada através da definição de metas e do controle pessoal de tempo.

Como você pode ver, minha Lista de Realizações Internas é um lembrete pessoal. Não costumo anexá-la a materiais biográficos em meus discursos e artigos. Mas, embora eu só a use internamente, seus benefícios são enormes. Por exemplo, depois da primeira lista, comecei a criar novos anúncios na imprensa mensalmente, algo que não faria sem o apoio de meus registros escritos. Tais anúncios, por sua vez, contribuíram para a minha visibilidade.

A Lista de Realizações Internas o mantém ativo e na direção certa. Eis alguns benefícios do uso — e da revisão ocasional — da lista:

Medir o progresso — Ver todos os seus feitos juntos, em ordem cronológica, ajuda a determinar se está tendo o progresso desejado nos aspectos pessoal e profissional. Você logo perceberá se respeita as próprias metas ou se suas atividades simplesmente consomem tempo, afastando-o de seus verdadeiros objetivos.

Solicitar atenção — Se você já tem uma visão clara do seu desempenho até o momento, está em condições de explicar ao seu chefe por que merece um aumento ou uma promoção. Também tem argumentos para convencer um entrevistador a recrutá-lo. Quando você se conhece bem, consegue se promover com facilidade.

Impulsionar todo o resto — Sua lista interna pode ser-lhe útil na hora de escrever um currículo, uma biografia ou outros textos sobre si próprio. O processo de registrar por escrito seu histórico e suas habilidades fica mais fácil quando você já tem prática em anotar fatores importantes.

Projetar o sucesso — Tendo dominado o processo de colocar no papel suas realizações, você pode projetar as próximas. Nessa

categoria estão todas as metas alcançáveis, distribuídas cronologicamente. Muitas delas, sem dúvida, terão a ver com sua carreira.

Seja realista ao definir suas possíveis conquistas para daqui a um ou dois anos. Não inclua na lista tudo o que gostaria de realizar; concentre-se somente nas coisas *possíveis* de acontecer. Isso não significa que sua lista deva ser curta demais, incluindo apenas itens seguros e nenhum evento que exija esforço.

A lista projetada é um incentivo para mantê-lo ativo e atento ao caminho; ou, pelo menos, para alertá-lo quando estiver se desviando. Se for exageradamente otimista, você desanimará logo; por outro lado, se não for *suficientemente* otimista, não haverá estímulo algum.

Veja um exemplo de uma Lista de Realizações Internas Projetadas:

Janeiro: Completar e enviar um artigo para possível publicação. Desenvolver um novo sistema de apoio à secretária.

Fevereiro: Participar de, no mínimo, uma reunião da Sociedade XYZ. Oferecer-me como participante de uma força-tarefa em andamento.

Março: Coletar informações para um artigo durante minha viagem a Portugal. Atualizar o *site* de nosso departamento.

Abril: Filiar-me ao clube de tênis ou golfe local e começar a estabelecer vínculos com os demais membros.

Maio: Inscrever-me para certificação profissional. Dar uma palestra a um grupo de estudantes em Denver.

Junho: Desenvolver um plano para dividir meu departamento em dois e assumir a chefia de um deles. Coletar documentação dentro e fora da empresa para justificar essa mudança.

Julho: Submeter uma proposta a meu chefe e outros membros da diretoria. Ter como objetivo receber a melhor avaliação anual de desempenho e ganhar um aumento de 12% no salário.

Agosto: Representar nossa filial na reunião de vendas anual da empresa em Newport.

Setembro: Receber certificação profissional, além de *feedback* positivo sobre a proposta para dividir o departamento em dois. Conduzir um fórum *on-line* semanal.

Outubro: Oferecer-me para orientar novos funcionários no departamento. Começar com uma ou duas sessões por mês.

Novembro: Providenciar, a pedido da empresa, maiores informações sobre o plano de dividir o departamento. Comemorar meu quinto ano na empresa.

Dezembro: Enviar a uma associação nacional dois artigos sobre minha área profissional. Revisar nossa database de 3.600 lançamentos.

Esta lista projetada é um documento "vivo" que exige revisões contínuas, acompanhando o desenrolar dos acontecimentos. O tempo todo você deve se concentrar naquilo que contribui para o seu progresso e o de sua empresa!

Parte V

Sua porta para o mundo: a exposição profissional

CAPÍTULO 15

ORADORES SÃO LÍDERES

A melhor maneira de assegurar o valor do futuro
é confrontar o presente de forma corajosa e construtiva.
— Rollo May

Este capítulo trata dos dois principais interesses do indivíduo que deseja entrar no mundo da oratória: sobre o que falar e como ser convidado a falar.

Eis um fato simples a respeito do marketing de carreira: os profissionais que sabem se dirigir ao público têm maiores chances de promoção do que os outros. Além disso, falar em público pode aumentar o número de contatos profissionais e melhorar a renda.

A arte da oratória

Você já teve uma experiência tão interessante ou estranha, que sentiu a necessidade de compartilhá-la com alguém? Essa é uma boa maneira de começar a falar. Outro ponto de partida é a especialização em um assunto. Se você aceita o desafio de expressar idéias abstratas através de exemplos práticos, então é um bom candidato a orador.

Lembro-me perfeitamente da primeira palestra que dei a um grupo de profissionais no escritório distrital de Harvard da SBA (sigla em inglês para Administração de Pequenas Empresas). A platéia era composta por aproximadamente setenta e cinco executivos. Na época eu trabalhava para uma firma de consultoria que proporcionava assistência em *marketing* e administração a firmas pequenas e de médio porte. Uma de nossas atividades de *marketing* era expor a firma, oferecendo seminários em *workshops* patrocinados pela SBA.

Embora eu só estivesse na firma havia seis meses, aquela terça-feira do mês de maio seria minha primeira apresentação pública, programada para durar trinta minutos. Estava preparado e tinha as qualificações necessárias, pois já fazia dois anos que vinha prestando o mesmo serviço a outras pessoas, sempre individualmente.

Quando cheguei em frente ao grupo, tudo mudou. As palavras saíam e causavam impacto, mas meu estômago dava saltos mortais. No fim da sessão, até uma pena teria me derrubado; eu estava tonto, aliviado e feliz por ter conseguido.

Nos meses seguintes, as apresentações foram ficando mais fáceis. Acho que só depois da sexta palestra, meu estômago se acostumou e meus pés se firmaram. E uma coisa engraçada aconteceu no ano seguinte — eu *queria* falar em público. Tudo o que havia lido sobre a energia nervosa jamais se dissipar parecia tolice. A cada ano, eu me sentia mais bem preparado para a comunicação no trabalho, impressionava meus superiores e colegas com os nomes dos grupos que freqüentavam meus seminários e adquiria uma autoconfiança que se estendia para outras áreas de minha carreira.

Talvez você nunca tenha pensado em falar em público, mas a arte da oratória pode proporcionar um grande avanço à sua carreira. Você não apenas será visto como ágil e dinâmico, mas também ganhará visibilidade e novos contatos ou clientes.

A PREPARAÇÃO

"A maneira mais rápida de chatear a platéia é ler um discurso", afirma Maggie Bedrosian, autora de *Speak Like a Pro* [Fale como um profissional]. As pessoas querem ouvi-lo falar, não ler um texto em voz alta. O primeiro passo na preparação de seu discurso é concentrar-se precisamente naquilo que você quer transmitir ao grupo. Experimente descrever o impacto desejado em uma frase. Em seguida, exponha duas ou três idéias. É mais produtivo esmiuçar poucas idéias do que apresentar uma variedade enorme de tópicos. Exemplos e anedotas ajudam o público a se lembrar dos pontos principais.

Você não pode errar, se seguir o antigo adágio: "Diga a eles o que vai dizer; diga; e depois, diga o que disse."

Uma apresentação tem três partes: abertura, meio e conclusão. Uma boa abertura é vital para prender a atenção da platéia. Se possível, use números para documentar suas explicações. Mas tome cuidado — não sufoque a platéia com números e estatísticas o tempo todo. As pessoas perdem o interesse quando ouvem muitos números após um terço da apresentação.

O corpo ou o meio do discurso é a sustentação. É quando você tenta cativar, influenciar, sempre atento e cauteloso. É nessa parte que os membros do grupo podem perder o interesse. Alguns não estarão olhando para você, outros se mostrarão impacientes. Outros ainda podem lhe dirigir um olhar de falsa atenção. Não é responsabilidade da platéia ficar interessada em seu discurso — é sua responsabilidade mantê-la interessada!

A conclusão é a parte mais importante. Ela deve ser dinâmica, ilustrando as idéias expostas na apresentação com um bom exemplo ou uma agradável história.

PLANEJAMENTO METICULOSO

Após decidir como será a abertura e a conclusão, planeje as partes importantes do meio do discurso.

Na hora de preparar o rascunho da apresentação, use palavras-chave para não se esquecer dos pontos principais. Não é necessário escrever frases longas.

Pratique a apresentação, usando os pontos anotados em fichas de leitura ou qualquer outro método que o deixe à vontade. A cada ensaio, a apresentação será diferente. Não se preocupe com isso. Será diferente para cada público, também. O segredo de se tornar um bom orador é a capacidade de transformar o discurso em um diálogo, mesmo que a platéia seja grande. Você adaptará a fala de acordo com o nível de energia, a compreensão intelectual, o entusiasmo e outras características do público.

Use a voz ativa o tempo todo. Quando mencionar termos técnicos ou desconhecidos, explique-os na frase seguinte; sem, no entanto, ser condescendente.

FALE COM ESTILO

Acredite em sua mensagem e na importância dela para o grupo. Lou Hampton, orador profissional e professor de oratória para executivos, que já treinou membros do Congresso, recomenda: "Esteja interessado no público — queira que eles recebam a mensagem. Se der mais atenção à forma como passará a mensagem do que a impressão que causará nas pessoas, você será um ótimo comunicador. Permita-se liberar energia de uma maneira positiva."

Maggie Bedrosian recomenda a aplicação da "fórmula do iceberg" para manter o interesse da platéia. Ela descreve o grande orador como aquele indivíduo que tem um vasto conhecimento de sua área e exibe poder, sugerindo conhecimento ainda maior.

"Esse tipo de orador deixa a platéia em suspense, faminta por mais informações. Uma platéia 'faminta' parte para a ação. Deseja explorar mais e buscar resultados. Já o grupo 'satisfeito' deixa o recinto, pensando: 'Foi bom. O que há para assistir na televisão hoje à noite?'", explica Bedrosian. O objetivo de sua apresentação é "estimular o grupo à ação, e não apenas satisfazê-lo".

ALGUNS DETALHES (NÃO MENOS IMPORTANTES)

Se usar fichas de leitura ou cartões, coloque-os sobre a mesa ou num suporte (estante); mas se afaste, sempre que possível. O orador que se mexe um pouco parece mais dinâmico e envolvido, ainda que use as mesmas palavras daquele que permanece estático, atrás do suporte. Mesas ou outros móveis semelhantes separam você do público. Assim que quebrar o gelo, saia e ande um pouco pelo palco. Com a prática, você não compreenderá por que precisava do suporte, antes.

A entonação também é importante. Varie o timbre, o tom e a velocidade conforme a ênfase do conteúdo. Grave um ou dois ensaios e escute a fita antes do evento (ver figuras 15-1 e 15-2 para referências sobre recursos de oratória).

Figura 15-1: analisando pontos delicados

Os seguintes itens são importantes no discurso:

- **Conteúdo**: Idéias, receptividade, descrição, lógica.
- **Desenvolvimento do discurso**: Organização, pensamentos, continuidade.
- **Estrutura do discurso**: Abertura, meio, conclusão.
- **Uso de linguagem**: Pronúncia, gramática, uso de vocabulário
- **Modo**: Segurança, objetividade, entusiasmo
- **Voz:** Volume, timbre, empostação, flexibilidade
- **Características físicas**: Gestos, movimentos, postura.

Figura 15-2: dicas para discursos com humor

Estes são alguns componentes importantes para o toque de humor na apresentação:

- **Desenvolvimento do discurso**: Estrutura, abertura, meio, planejamento da conclusão, material de apoio.
- **Eficácia**: Animação, suspense, elemento inesperado, surpresa, ligação de eventos engraçados, realização de um propósito.
- **Imagem**: Aparência, linguagem corporal.
- **Originalidade**: Idéias, originalidade de pensamentos e materiais.
- **Reação do público**: Atenção, risos, interesse, receptividade.

Muitos professores de oratória explicam que a maioria das pessoas usa um tom de voz mais alto que o necessário. O motivo: ninguém ouve a própria voz como os outros a ouvem. "O som de nossa voz nos chega através da cabeça e não da vibração no ar, que distorce o tom", diz um instrutor de voz. O antídoto para isso é movimentar bastante o maxilar e os lábios. "Isso melhora o tom de voz e faz a pessoa soar mais animada, além de tornar o discurso mais lento, o que, por sua vez, permite tempo para pensar."

Lou Hampton se lembra do presidente de uma empresa com o qual trabalhou. "Na sessão de treinamento, ele ensaiou uma apre-

sentação que ia fazer na reunião anual dos acionistas. Aquele tinha sido um bom ano para a firma. As vendas e os lucros haviam aumentado dramaticamente. Quando rodamos o videoteipe, eu perguntei: 'Bem, Tom, o que você achou?' Ele respondeu: "A julgar pela minha cara e tom de voz, eles pensariam que o ano foi uma droga!'"

Seja expressivo e natural na hora de ilustrar os pontos de seu discurso. "A maioria das pessoas", diz Hampton, "gesticula quando conversa só com um indivíduo, mas deixa as mãos atadas na frente de um grupo." Aja como se estivesse conversando.

Algumas pessoas alegam que não gesticulam em situação alguma. "Um executivo com quem trabalhamos dizia que jamais gesticulava em meio a uma conversa. A sessão de treinamento foi interrompida por um telefonema do escritório central. O vice-presidente da divisão precisava de uma resposta sobre uma determinada campanha publicitária", conta Hampton.

"Paramos a sessão por meia hora enquanto nosso cliente e seus assistentes se reuniam. Enquanto discutia a situação, ele se encostava na cadeira, fazia movimentos longos e expressivos. Para ele, gesticular era tão comum quanto para qualquer pessoa. Observei atentamente cada gesto e narrei-lhe o que tinha visto. Retomamos a sessão e sua relutância desapareceu."

O CONTATO VISUAL

Intimamente ligada à habilidade em transmitir energia está a técnica discreta do contato visual prolongado. O que é isso? Contato visual significa olhar nos olhos de uma pessoa durante quatro ou cinco segundos, ou até você completar um pensamento. A maioria dos oradores olha momentaneamente para um membro do grupo antes de procurar outro, fazendo um escrutínio da platéia, em vez de estabelecer contatos visuais específicos. Não desenvolva esse hábito.

É importante olhar nos olhos, pois isso diminui a tensão. Além disso, se você se concentrar em uma pessoa por vez, sentirá que está conversando.

Mesmo em uma sala com 500 pessoas, cada uma interpreta o orador e reage ao que ele transmite individualmente. Se você olhar para alguém por quatro ou cinco segundos, terá tempo para realmente ver o indivíduo. Isso lhe permitirá avaliar o resto do grupo, conhecendo, ou pelo menos intuindo, a reação de todos.

DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAIS

No decorrer da apresentação ou depois dela, é sempre bom distribuir material escrito contendo reproduções dos artigos discutidos ou outras informações pertinentes ao discurso. Se fizer isso, o público terá pelo menos o seu nome e endereço corretos. Além disso, as pessoas sairão do evento com algo tangível e que as faça lembrar de você.

Freqüentemente, distribuo um questionário *pré*-apresentação para avaliar rapidamente o que as pessoas esperam ouvir (ver exemplo na figura 15-3).

Figura 15-3: questionário para o público

JPD

Jeff Davidson, CMC • 2417 Honeysuckle Road • Chapel Hill, NC 27514 • (919) 932-1996

Data _____ Nome do seminário _____

Nome _____

Endereço para correspondência _____

_____

Posição no trabalho _____

Empresa/agência _____

_____

Telefone _____ (com.) _____ (casa)

Fax _____ e-mail _____

Em seus sonhos mais loucos, o que aprenderá neste evento?

O que deve aprender, *no mínimo*, para sair daqui satisfeito?

AS PERSPECTIVAS DA ORATÓRIA

Discursos ou apresentações não produzem necessariamente resultados instantâneos. Uma firma de consultoria profissional afir-

ma ter recebido telefonemas de clientes potenciais que estiveram presentes aos seminários de um dos membros anos atrás.

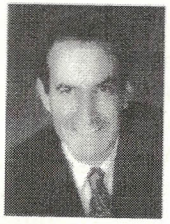
Embora você tenha como objetivo fazer apresentações que impulsionem sua carreira ou lhe rendam novos negócios, nunca faça delas tentativas diretas de autopromoção ou aumento de vendas. Fale sobre um assunto de interesse e dê o máximo de si; mais do que isso pode ser contraproducente.

A sua decisão de comprometer-se com eventos em que precise falar em público dependerá de duas coisas: 1) sua capacidade de ser interessante e 2) ter algo que valha a pena compartilhar com grupos de influência, buscando oportunidades. Se você nunca falou em público antes, será uma experiência fantástica. No início, todo mundo fica nervoso; mas depois de algum tempo, surge o gosto pela oratória.

O boca-a-boca

Dois anos antes de abandonar a vida de empregado, conversei com mais de quarenta grupos locais, enquanto ainda trabalhava na firma. Minha estratégia para ser convidado era simples. Toda semana eu abria o jornal local na seção de encontros profissionais. Depois, ligava para os organizadores dos encontros, sugerindo que seus membros poderiam se beneficiar através de minha apresentação. Às vezes, eu me oferecia para trabalhar sem ser remunerado. Em troca, desenvolvia minhas técnicas de oratória, expunha-me à comunidade profissional e convertia o material gravado em artigos para publicação. Em pouco tempo, já tinha um livreto informativo que acelerou o número de solicitações (ver figura 15-4: o modelo antigo, acrescido de informações atuais).

Figura 15-4: folheto informativo sobre o orador



Jeff Davidson, CCA

Pode ajudar você a:

- Controlar seu ritmo com elegância
- Lidar com o acúmulo de informações
- Ter mais, fazer menos
- Progredir e permanecer ã frente da concorrência
- Ter mais espaço para respirar

Credenciais	Certificado de Consultoria em Administração (CCA). Em 18 anos — 280 clientes, 525 palestras e seminários. Mestre e bacharel em *marketing*.
Livros e artigos	25 livros e 3.250 artigos publicados. Créditos: *Washington Post, Executive Review, Toastmaster, Leaders, Executive Excellence, Selling Power.* Ganhador dos prêmios: Administração de Pequenas Empresas "Porta-voz de mídia do ano", "Homens de destaque na América" e 21 seleções de clubes de livros.
Afiliação:	Instituto de Consultores Administrativos Associação Nacional dos Oradores Associação dos Oradores da Carolina Associação Executiva da Carolina do Norte

Figura 15-4: (continuação)

Seminários e palestras:	IBM, Executone, American Online, Re/Max, Swissotel, Associação Nacional dos Agentes Imobiliários, NationsBank, Dollar Rent-a-car, IMC-ACM, American Express, Westinghouse, Receita Federal.
Temas freqüentemente requisitados:	• Relaxamento em ritmo frenético • Organização de prioridades múltiplas • Como lidar com o acúmulo de informações • Como ter mais espaço para respirar
Endereço:	2417 Honeysuckle Road, Suite 2 A Chapel Hill, NC 27514-6819 tel: 919-932-1996 fax: 919-932-9982 Jeffspeaks@BreathingSpace.com http://www.BreathingSpace.com

Uma página mostrando suas experiências o ajudará a divulgar sua disponibilidade. Inclua também uma curta descrição dos temas abordados (três a cinco). Algo do tipo: "Meus temas mais requisitados são: abertura de uma firma, aspectos e registros administrativos da firma, como lidar com a Receita Federal, desenvolvimento de um estilo administrativo e erros comuns dos bons empresários." Só inclua os assuntos sobre os quais tiver total domínio e puder responder a qualquer pergunta.

Distribua a carta a cinqüenta grupos ligados à sua profissão. Isso pode resultar em dois a cinco convites para um discurso ou seminário. Após enviar o folheto informativo e a carta, é sempre bom enviar uma segunda, ou pedir que alguém de sua equipe telefone, reforçando a oferta.

COM QUEM FALAR

Muitos grupos locais (associações cívicas e de caridade) vivem à procura de oradores. Os diretores destes grupos, porém, têm dificuldade em encontrar alguém interessante. Procure sempre no jornal, assim como eu fiz com o calendário de eventos que informa sobre os seminários oferecidos por cada organização. Provavelmente, ficará surpreso com a variedade de encontros, mesmo nas pequenas comunidades. Além disso, descubra programas educacionais para adultos. Durante oito anos, eu fiz apresentações a um grupo envolvido nessa área em Washington, D.C., oferecendo oito seminários diferentes e aperfeiçoando minhas técnicas de oratória.

A melhor maneira de ser convidado a falar em uma organização local é tornando-se membro dela. Mas mesmo que você não seja, entre em contato com os coordenadores de eventos pelo menos duas vezes. Ligue, envie seu material e ligue novamente para cada organização que recebeu uma carta. Isso reforça o seu desejo de se apresentar àquele grupo. Ou, se preferir, apenas envie o material e depois telefone. Pessoalmente, acho o primeiro método mais eficaz. Só use e-mail depois de estabelecer um relacionamento.

O DIA ESTÁ CHEGANDO

Quando começarem os pedidos, você precisará de informações adicionais, antes de preparar o discurso. Para aumentar a eficácia da apresentação, descubra o tamanho do local, a configuração (fileiras de assentos, pequenas mesas ou outra disposição física), o número de pessoas esperadas, a duração do programa, os nomes e temas dos outros apresentadores, a disponibilidade de recursos audiovisuais e a condição do som, a temperatura e a iluminação local (ver lista na figura 15-5).

Figura 15-5: lista de dados sobre evento e público participante

Local do evento

Tamanho _____

Configuração_____Capacidade _____

Sistema de som_____Recursos audiovisuais _____

Temperatura/ventilação _____

Salas adjacentes _____

Comentários _____

_____

Perfil do público

Idade _____sexo (M/F)(em média)_____Nível de escolaridade _____

Experiência profissional (anos)_____Número de participantes _____

Metas Obstáculos _____

Descrição do emprego/cargo _____

Comentários _____

_____

Pergunte aos organizadores se você será o responsável pela operação do equipamento audiovisual. Se não considera tais detalhes relevantes, tente se lembrar da mensagem do último apresentador que você viu, enquanto se sentava em uma sala de 90 graus de envergadura.

CAPÍTULO 16

A ARTE DE ESTABELECER VÍNCULOS

A natureza elimina qualquer capacidade não usada.
— William R. Inge

Os vínculos e as afiliações a certos grupos podem ser fatores importantes para o *marketing* de sua carreira. A arte de realizar contatos potencialmente úteis e desenvolver relacionamentos com pessoas, grupos e organizações sempre foi — e ainda é — parte integrante dos negócios. Existe, inegavelmente, uma verdadeira mágica empresarial, difícil de explicar, na afiliação a grupos profissionais, cívicos e de caridade. Consideremos essas duas estratégias de *marketing* de carreira.

Estabelecer vínculos

Muita gente acredita que criar um vínculo significa interagir com qualquer pessoa que apareça no caminho. Não é isso!

Seja qual for a sua área ou profissão, provavelmente não haverá mais de vinte pessoas que você precisa conhecer para dar um impulso à carreira. Quem são esses indivíduos misteriosos, afinal? Com certeza, você já sabe. No meu caso, são os coordenadores de eventos, editores, agentes e profissionais de mídia. Para você, podem ser colegas, editores de revistas profissionais, diretores de associações em sua área, empresários da comunidade, um consultor vocacional ou mentor, ou talvez alguém em outro departamento de sua empresa.

Admita: uma boa parte do sucesso de sua carreira depende de outras pessoas. Sem dúvida, você precisa ser bom naquilo que faz. Mas para um "pacote" total, você deve se aperfeiçoar continuamente, manter-se comunicativo e pensar no futuro. A "selva" dos negócios está cheia de profissionais bem treinados e dedicados, que trabalham com competência, mas raramente progridem. Falta-lhes o velho componente "humano" que seus superiores precisam ver, antes de promovê-los.

O esforço de estabelecer vínculos (e afiliar-se a associações) é válido tanto na procura de um novo emprego quanto na tentativa de progredir dentro da própria empresa; é parte integrante da vida de quase todos os profissionais bem-sucedidos. Os indivíduos conscientes da importância do *marketing* para a carreira sabem que os contatos e o aprendizado fora do emprego são vitais para o seu avanço profissional. Por quê? Porque ao mesmo tempo em que adquirem novas idéias e pensamentos, conhecem mais pessoas e desenvolvem uma nova perspectiva do trabalho, eles se tornam mais visíveis.

ESTABELECER VÍNCULOS SIGNIFICA AGIR

Estabelecer um vínculo pode ser uma estratégia tão simples quanto um telefonema para alguém que trabalhou com você algum tempo atrás, ou tão complexa quanto a análise de várias associações comerciais que podem ser benéficas à sua carreira. É um processo contínuo de compartilhar, passar e receber informações que podem ajudá-lo a crescer nos aspectos pessoal e profissional.

Converse com quem você puder nas reuniões e encontros profissionais; e troque cartões com as pessoas. Mais tarde, faça algumas anotações sobre os assuntos discutidos no verso de cada cartão.

Mencione-os para que a pessoa se lembre de você. Por exemplo, se resolver ligar para alguém, diga: "Olá, nós conversamos no Cosmos Club outro dia a respeito de mercados de alta tecnologia importada." Dependendo do número de cartões coletados, revise-os uma vez por semana ou por mês, selecionando os mais úteis.

Estes são alguns pontos que merecem consideração, antes de você entrar em contato com alguém:

- Eu gosto dessa pessoa?
- Senti que nossa conversa foi estimulante?
- Essa pessoa tem boa energia?
- Ela tem conhecimentos que me seriam úteis?
- Ela tem contatos em minha área?
- Poderia, em algum momento, dar um impulso à minha carreira?
- Eu posso ajudar essa pessoa a progredir?

Seja seletivo. Uma rede muito extensa de vínculos não funciona.

A ENERGIA CERTA

Uma rede de contatos eficiente tem dois elementos: os que mantêm e os que impulsionam. Os primeiros são aqueles indivíduos que o ajudam a realizar seu trabalho de modo competente e eficaz; os segundos lhe mostram novas áreas, promovendo o seu avanço profissional.

A figura 16-1 o ajudará a examinar sua rede de contatos e aperfeiçoá-la, se necessário. Primeiro, escreva os nomes das pessoas que se encaixam em cada categoria da coluna esquerda. Depois, na coluna direita, escreva os nomes (se possível) de quem você *gostaria* que fizesse parte de sua rede nas mesmas categorias. Se não conhecer uma pessoa específica, identifique alguém que possa auxiliá-lo na busca.

Figura 16-1: rede de contatos eficiente

Mantenedores

	Presente	Futuro
Elementos principais — pessoas que formam o cerne da rede e são fundamentais para a realização do trabalho (ex:. um assistente administrativo).		
Especialistas — embora não impulsionem a sua carreira, trabalham em sua área; você os respeita e valoriza como bons contatos profissionais. Pela reputação deles, você colocaria a mão no fogo.		
Ajudantes tangenciais — pessoas em áreas relacionadas que o ajudam a realizar seu trabalho (ex.: um escritor precisa de um editor ou um desenhista gráfico).		

Impulsionadores

	Presente	Futuro
Mentores — pessoas que orientam a sua carreira, oferecem oportunidades e acessos e ensinam as artimanhas dos negócios (ver capítulo 4).		
Modelos de desempenho — pessoas cujo comportamento profissional estimula idéias para o futuro. Elas conquistaram aquilo que você almeja; são exemplos que merecem ser imitados.		
Molas mestras — as pessoas que lhe indicam fontes adicionais de informação e contatos pessoais. Sugerem ligações interessantes.		
Desafiadores — pessoas que o forçam a analisar a direção tomada e a encarar pontos importantes a respeito de sua vida.		
Promotores/indicadores — avisam sobre as oportunidades e incentivam a sua visibilidade.		

A REDE FORMAL DE CONTATOS

Essa maneira de estabelecer vínculos é mais direta que os métodos informais discutidos até agora. O principal propósito das associações e grupos profissionais é a troca de informações; além, é claro, da expansão dos contatos. Vale a pena você se filiar a uma organização profissional, não só de sua área, mas também de outras que possam interessá-lo.

A lista seguinte oferece exemplos de metas potenciais de uma rede formal de contatos:

- Conhecer, a cada semana, mais uma pessoa de minha profissão.
- Participar de duas convenções profissionais por ano.
- Escrever a cinco autores conhecidos até o fim do mês.
- Filiar-me a duas organizações locais compostas de líderes empresariais da comunidade.
- Telefonar para 168 pessoas cadastradas em meu *software* para controle de contatos durante os próximos três meses (em média, duas ligações por dia).
- Obter uma relação de profissionais em minha área e familiarizar-me com aqueles que moram no meu estado.
- Participar de três reuniões mistas como membro potencial de um grupo, tais como Câmara do Comércio, Painel do Comércio e União das Indústrias.

A rede de contatos pode ser útil se você se lembrar de mantê-la centrada, selecionando os contatos periodicamente e compreendendo que o processo de troca de informações e favores é contínuo.

Em questão de seis meses, você perceberá que sua agenda de endereços está completamente revitalizada. As pessoas lhe abrirão as portas, pois você terá as "chaves" certas.

Afiliação com propósito

No meu quinto ano como empregado, filiei-me à Associação de Autores Independentes de Washington porque gostava de escrever. A quantidade de artigos que eu escrevia após o trabalho e nos fins de semana me levaram a acreditar que teria futuro como autor. Dois anos depois, filiei-me a outro grupo profissional com o propósito específico de expor-me profissionalmente. Jefferson D. Bates, autor mencionado anteriormente, convidou-me para uma reunião mensal da Associação dos Oradores de Washington, D.C., membro da Associação Nacional dos Oradores.

Em minha primeira reunião, experimentei uma revelação pessoal. Conheci pessoas altamente entusiasmadas, que tinham mensagens importantes a transmitir. Algumas davam seminários e sessões de treinamento locais; outras se apresentavam em todo o país, cobrando taxas consideráveis. Sendo eu o membro mais jovem do encontro, já imaginava o tipo de contatos interessantíssimos que me aguardavam.

Hoje ainda pertenço àquela associação, e tem compensado muito. Filiei-me também à Associação de Executivos da Carolina do Norte, Associação dos Oradores da Carolina e ao Instituto de Consultores Administrativos.

VOCÊ ACREDITA EM MAGIA?

A magia que se desenvolve quando você se filia a grupos profissionais, cívicos, de caridade ou sociais é difícil de explicar. Sendo membro desses tipos de organizações, você está em contato com os vencedores da sociedade. Se estiver viajando pelo país, parando em qualquer cidade, encontrará rapidamente os indivíduos mais prósperos da comunidade, simplesmente indo a hotéis, restaurantes ou centros de convenções — qualquer lugar que tenha uma sala de conferência. Leia os quadros de avisos para saber quem está se apresentando, dirija-se à recepção e peça informações sobre as pessoas ou grupos.

Você pode perguntar que benefícios *específicos* eu tive com tantas afiliações. Sendo membro da Associação de Autores Independentes de Washington, tive a oportunidade de conhecer outros escritores da região. Muitos deles me deram dicas sobre como encontrar um agente literário, conseguir adiantamento para escrever um livro, preparar propostas de originais e auxiliar a editora com o trabalho de *marketing*, logo após a publicação do livro.

Como membro da Associação dos Oradores de Washington, D.C., meus honorários para apresentações públicas naquele ano aumentaram de US$ 180 para US$ 480. Mais tarde, aumentei meus ganhos para US$ 750, US$ 1.200, US$ 1.800, US$ 2.250, US$ 3.500, US$ 5.000, US$ 6.000 e, hoje em dia, ainda mais. No início, não acreditava que seria possível ganhar mais do que uns 200 dólares por apresentação. Mas os amigos que fiz e a rede de contatos me provaram o contrário. Esses são apenas dois exemplos dos benefícios que desfrutei.

Tive a sorte de ser o membro mais jovem de todos os grupos a que me filiei. É reconfortante estar com pessoas de sua idade; mas, para você progredir na carreira, recomendo que se reúna com indivíduos cinco ou dez anos mais velhos.

VOLUNTÁRIO PARA O SUCESSO

Ganhar uma posição de liderança em uma empresa de destaque é um modo excelente de prestar serviços e, como conseqüência, melhorar o potencial de sua carreira. Os bons líderes empresariais sabem que a oferta do trabalho voluntário pela comunidade ajuda a desenvolver uma reputação sólida, tanto profissional quanto pessoal; sem falar na oportunidade suprema de interagir com líderes da comunidade para a solução de problemas locais.

Quando você se expõe, os outros membros do grupo notam sua total competência na profissão e o destaque que tem na comunidade. Esse é mais um benefício de se filiar a uma organização.

Seus serviços voluntários e a assistência a grupos cívicos e de caridade atraem a atenção dos alvos de oportunidade, que podem garantir-lhe o próximo emprego e que o vêem como uma pessoa respeitável, com a qual vale a pena discutir oportunidades de negócios e problemas que precisam de solução. Suas habilidades organizacionais se tornarão evidentes enquanto você pertencer a um gru-

po. Você é voluntário para atividades de comitê? Cumpre o que promete? Consegue liderar uma equipe? Se a resposta for "sim", talvez seja notado por alguém que dê um impulso à sua carreira.

SELEÇÃO CRITERIOSA DAS AFILIAÇÕES

Todos os grupos locais são liderados por pequenos clãs. O momento certo de penetrar nesses subgrupos e se beneficiar da afiliação pode ser dali a seis ou dezoito meses. Muitos profissionais não têm paciência. Abandonam a organização sem perceber que as vantagens de ser conhecido e aceito no grupo estavam "bem diante do nariz".

Apesar das vantagens, a afiliação a um grupo cívico ou profissional pode ser um dreno de energia e tempo, se você não escolher com cuidado. Avalie se:

- Está se reunindo e trabalhando com pessoas que possam ajudá-lo na carreira.
- Está pessoalmente satisfeito com as atividades do grupo.
- Gosta dos membros da organização.
- Os benefícios a longo prazo compensarão a energia e o tempo investidos agora.

Cada comunidade é diferente e a inter-relação das esferas políticas, sociais, culturais e religiosas varia muito; por isso, seja criterioso antes de se filiar a qualquer grupo. Analise sempre os contatos locais para desenvolver relacionamentos e preste atenção especial aos executivos e empresários que estejam expandindo suas operações.

Essa abordagem, no entanto, deve ser contrabalançada pelo desejo de se filiar a grupos aos quais você tenha um interesse genuíno em servir. Objetivos puramente maquiavélicos não compensam e podem gerar ressentimento entre outros membros da organização.

ORGANIZAÇÕES PARA TODOS OS GOSTOS

A lista seguinte inclui grupos locais e nacionais, presentes na maioria dos países. Além dela, você pode consultar as páginas amarelas, dependendo de suas áreas de interesse.

Figura 16-2: grupos para se associar

Corporativas para executivos	Clubes de exploradores
Maçons	Exército da Salvação
Sociedades de combate ao câncer	Clubes de jardinagem
Associações para estudos de doenças coronárias	Escoteiros
Sociedades para o estudo da esclerose múltipla	Legiões da Boa Vontade
Associações nacionais da mulher profissional	Clubes de executivos
Associações de *marketing*	Fundo para pesquisa do coração
Associações nacionais das empresárias	União das Indústrias
Câmara do Comércio	Partidos independentes
Associações de pais e mestres	Ligas comunitárias
Partidos políticos	Associações internacionais de comunicadores do comércio
Televisão pública (governamental)	Clubes de variedades
Campanhas de solidariedade	Liga das mulheres eleitoras
Rotary Club	ACM
	Lions
	Fundação Zoológico

MAXIMIZAR: O PODER DOS COMITÊS

O trabalho de uma organização é feito através de comitês. Estes têm tarefas específicas, reunindo-se com maior freqüência do que os outros membros e oferecendo boas chances para participação, o que é natural no trabalho dos grupos pequenos. Uma posição no comitê pode aumentar sua visibilidade e garantir-lhe acesso ilimitado aos membros importantes do grupo.

Atenção: embora seja importante oferecer-se para as atividades do comitê, assuma apenas aquilo que pode fazer. Seja realista. Nada irrita mais um grupo do que promessas não cumpridas. As desculpas, ainda que justificadas, não surtem efeito perante as pessoas que contavam com o seu trabalho.

Se um empresário lhe disser que está interessado em suas idéias sobre financiamento criativo, mencionadas no último encontro da União das Indústrias, não o deixe esperando — aja rápida e profissionalmente. A maioria das pessoas não faz isso. Logo você descobrirá se o empresário está mesmo interessado; mas de qualquer forma, ele se lembrará de sua iniciativa.

COMPROMISSO DISCRETO

Não agite a bandeira de sua afiliação ostensivamente. Referências discretas e sutis permitirão notar o seu nível de comprometimento. De vez em quando, sem mencionar, faça algo para o bem da organização.

Lembre-se: para o *marketing* eficaz de sua carreira, você precisa estabelecer vínculos e *ser lembrado*.

CAPÍTULO 17

SUCESSO EDITORIAL

Realize o seu desejo agora. O amanhã é incerto.
— Michael Landon

Anos atrás, quando era empregado de uma pequena empresa de consultoria em Connecticut, procurei meu chefe em uma época de pouco trabalho e perguntei-lhe o que podia fazer para ajudar a firma. Ele sugeriu que escrevesse um artigo, coisa que *jamais* teria me ocorrido, tendo sido eu sempre aluno com nota 'B' em redação.

Depois de várias tentativas frustradas, descobri uma fórmula simples para escrever meu primeiro texto. O título do artigo era "Dez Dicas de Sobrevivência para a Pequena Empresa". O conceito era simples. Eu escrevia dez dicas que seriam o início de um ou dois parágrafos. Depois, acrescentava os parágrafos de abertura e conclusão, e meu artigo estava pronto. Fácil. Mais tarde, percebi que, se o título inclui um número, como, por exemplo, "Oito maneiras de...", o artigo fica pronto mais depressa, mesmo que não apareçam as oito maneiras (e o título, depois, possa ser mudado para "Seis...").

Enviamos o artigo a uma editora que, cinco meses mais tarde, devolveu-o . Logo em seguida, enviamos o mesmo trabalho à revista *The New Englander*, que não se pronunciou por quatro meses. Um dia, sem aviso ou notícia, chegou um pacote. Abri-o e vi que meu

artigo "Dez Dicas de Sobrevivência para a Pequena Empresa" fora publicado na última edição da revista. Era o último, o que não me incomodou nem um pouco. O trabalho artístico e os gráficos feitos pela revista para acompanhar o texto eram ótimos. Fiquei tão animado que tirei 500 cópias do artigo e enviei-o a todos os meus conhecidos.

Embora a revista não tenha me pago pela publicação, a lição que aprendi foi valiosa. Eu achava, até então, que só pessoas especiais de uma classe privilegiada tinham o nome publicado. Quando descobri os equipamentos de ditado portáteis, comecei a ditar um artigo por mês, aumentando para um por semana no decorrer daquele ano.

PUBLICAR COMPENSA

É importante ter expectativas realistas quanto aos resultados de suas publicações. Artigos publicados em jornais e revistas podem acelerar o *marketing* de sua carreira e dar-lhe uma sensação de orgulho. Dificilmente você entrará para a lista de *best-sellers* ou será convidado para um *talk show*; porém, com materiais publicados, você terá maiores oportunidades de crescimento do que um colega que não escreveu nada. Veja estes benefícios:

Ser reconhecido como especialista — Um texto publicado indica conhecimento específico em determinada área. Se o supervisor de uma firma de engenharia, por exemplo, escreve um artigo sobre suportes de viadutos, pode chamar a atenção de um subempreiteiro interessado em projetos para construção de pontes.

Conquistar maior aceitação — Se você se concentrar em uma área especializada, poderá ser requisitado por mais revistas do ramo, o que o forçará a acompanhar os recentes avanços, ganhando maior visibilidade.

Fornecer cópias — Você pode criar uma impressão favorável, se distribuir aos clientes, colegas de trabalho e pessoas que ocupam em outras firmas posições equivalentes à sua cópias de seus artigos já publicados. Modéstia à parte, a maioria dos autores tem muito orgulho de seu trabalho e não hesita em enviar cópias a amigos, parentes e colegas. Geralmente, as pessoas apreciam e aceitam a cópia. Use esse método de forma discreta; do contrário, parecerá narcisista.

Apoio para mudanças de carreira — Você pode anexar cópias de seus artigos ao currículo, quando estiver procurando um novo emprego.

Convites para apresentações — A publicação de um artigo pode gerar convites para você se apresentar a determinados grupos. Todo artigo pode ser convertido em seminário, e vice-versa. Dar palestras e seminários o colocará em contato com outras pessoas interessadas no mesmo tema, ampliando sua rede de vínculos. Essa troca circular de informações pode ser altamente benéfica.

Visibilidade para você e a empresa — Sempre que escrever um artigo, mencione o nome de sua organização. Por exemplo: "Joe Smith é um dos gerentes da Corporação XYZ." Assim, o artigo estará expondo tanto você quanto a firma onde trabalha. Se possível, sem estender demais o texto, mencione o nome da empresa no meio do artigo. (Cuidado, porém, com essa técnica. Algumas empresas não apreciam a publicidade e preferem *não ser* associadas às atividades dos funcionários. Verifique as regras *não escritas* da firma, antes de mencioná-la em seus trabalhos.)

Os benefícios de ser um autor publicado serão duradouros. Um amigo meu recebeu uma carta sobre um artigo que publicara em uma revista mensal dois anos e meio atrás. Isso não é raro. Seu artigo permanecerá vivo enquanto houver bibliotecas.

MERCADOS EDITORIAIS

Nos últimos anos, o número de periódicos e revistas industriais, comerciais, profissionais e de assuntos de interesse geral tem aumentado consideravelmente. Primeiro, experimente o boletim informativo interno de sua empresa, ou as publicações internas de outras empresas da área. Geralmente, quem cuida dos boletins informativos é o departamento de recursos humanos.

E que tal ser publicado em *sites* da Internet? Sem dúvida, isso dá um certo *status*, mas não se equipara a textos publicados em revistas e periódicos. Além do mais, os artigos *on-line* não permitem cópias tão atraentes quanto o bom e velho papel.

A ESCOLHA DO TEMA

Os melhores temas para um artigo podem ser extraídos de seus trabalhos anteriores, tais como relatórios, dissertações, documentos, resumos e guias que você preparou no escritório. Esses materiais

podem ser adaptados para o interesse de um público maior. Mesmo que você jamais tenha escrito um trabalho, ainda pode preparar um artigo, se tiver visão e conhecimentos específicos.

Aqui vão algumas fontes de idéias para você criar seus artigos:

Artigos de outras pessoas — Ao ler o jornal de domingo ou um periódico profissional, recorte e guarde artigos que incitem-lhe a imaginação. No momento, talvez você nem saiba para que servem. Arquive todos os recortes de acordo com o tema ou a área profissional. Meses mais tarde, estude os arquivos. Você verá que o que foi guardado é um verdadeiro catalisador de idéias. Os escritores autônomos vêm usando esse método há anos e com sucesso.

A própria imaginação — Pense em seis, oito ou mais maneiras de melhorar uma coisa. O mercado carece de artigos do tipo "como fazer", à medida que cada vez mais pessoas anseiam por informações do tipo "faça você mesmo". Se incluir no título do artigo um número, como "7 maneiras de realizar tal e tal coisa", terá uma isca para os leitores.

(A figura 17-1 mostra 10 temas genéricos para artigos; a figura 17-2 ilustra como os mesmos foram convertidos em artigos potenciais.)

Figura 17-1; temas genéricos

_____

Como (fazer) _____

_____Razões para _____

_____Maneiras de melhorar _____

_____ A considerar antes de _____

_____Armadilhas (em) _____

Novos avanços _____

Uma abordagem _____

A arte de _____

Superando a resistência a _____

Planejando seu (sua) _____

_____

Uma lista de aborrecimentos — Uma lista de aborrecimentos e dissabores em seu trabalho pode conter as sementes de ótimos artigos. Se você se sente incomodado por uma coisa, provavelmente outras pessoas têm o mesmo problema. No texto, discuta o assunto abertamente e sugira formas de correção. Se reconhecer a universalidade de um problema, você terá imediatamente material para um artigo de primeira classe.

A lembrança de momentos e figuras notáveis — Um membro da equipe ou um chefe inesquecível, sua experiência profissional preferida (ou até sua maior decepção!) e outros eventos memoráveis que ensinem uma lição útil para a vida toda.

Leitores potenciais — Se você considerar o perfil de seus leitores e a forma como reagirão ao seu trabalho, o texto fluirá melhor. Pense na última vez em que escreveu uma carta a um amigo ou parente. As idéias e as palavras devem ter fluído facilmente, já que o alvo era conhecido e perfeitamente definido. Você conseguirá o mesmo efeito, se definir claramente o grupo-alvo de seu artigo. Se ajudar, escreva o nome do grupo acima do esboço do artigo; por exemplo, "colegas de profissão", "equipe de projetos" ou "executivos que ganham mais de US$ 180 mil por ano".

NÃO ESCREVER DE SUPETÃO

Não escreva um artigo de supetão, sem o planejamento adequado. É muito trabalhoso! Provavelmente, a melhor dica que posso lhe dar é rever todos os relatórios, documentos, propostas, memorandos, rascunhos e tudo o mais que você tenha escrito e guardado, a fim de determinar a aplicabilidade para um artigo. Como consultor administrativo, no fim de cada projeto, eu precisava escrever um relatório sobre o cliente. Desses relatórios, pude aproveitar cinco ou seis páginas cujo teor podia ser generalizado e atender às necessidades de um público maior.

Tenho certeza de que você pode escrever e publicar um ou dois artigos a partir de dissertações feitas enquanto estava na faculdade. Ficará surpreso quando vir que alguns editores são mais receptivos do que seus antigos professores. Além disso, lembre-se de que artigos longos às vezes podem se tornar contos ou outros trabalhos de ficção.

Figura 17-2: artigos potenciais

- Como pedir uma promoção
- Seis razões pelas quais o PC pode diminuir sua eficiência
- Novos avanços no uso tecnológico do *laser*
- Oito maneiras de melhorar seu vocabulário
- Uma nova abordagem para tomadas de decisão em grupo
- A arte de concluir vendas
- Itens a considerar antes de mudar de emprego
- Superando a resistência à reorganização
- Quatro armadilhas em trabalhar para uma repartição pública
- Como planejar sua próxima promoção

ARTIGOS DE MÚLTIPLO USO

Se você já escreveu um artigo, uma ótima maneira de criar outros é repetir a estrutura do primeiro. Por exemplo, eu escrevi um artigo com o título "Como montar um escritório de advocacia", depois de ter prestado consultoria a uma firma de advocacia em Washington D.C. O artigo tinha o formato de "14 dicas", embora o título não mencionasse isso. Enviei o artigo à revista *Case and Comment* em Rochester, Nova York, que o aceitou prontamente.

Quase um ano depois, eu reorganizava meus arquivos, quando encontrei o artigo. Ocorreu-me, então, que, com um pouco de tempo e esforço, o texto poderia ser convertido em "Como montar um consultório médico". No ano anterior, eu havia trabalhado com alguns médicos e dentistas, aprendendo a terminologia da área e conhecendo as diferenças necessárias para a reestruturação de meu artigo. Fiz quatorze versões do texto original: para dentistas, agentes de seguro, agentes imobiliários, contadores, artistas gráficos, consultores e outros profissionais.

Se a escolha de um tema é difícil ou se você sofre de "bloqueio de escritor", considere os artigos e tópicos que se prestam a reprises, e verá seus empreendimentos editoriais duplicando, triplicando e até quadruplicando!

PARE DE LER, COMECE A ESCREVER

A maioria das pessoas concorda que ter um trabalho publicado é uma grande realização. Em meus seminários, costumo dizer que se uma pessoa parar de ler o jornal de domingo e dedicar aqueles momentos à tarefa de escrever, em um ano talvez tenha três ou quatro artigos publicados. Em três ou quatro anos, essa cifra pode aumentar para dez.

Se você fizer isso, pertencerá àquele 1% da população que tem o nome publicado na imprensa.

Pense em todas as vezes que leu o jornal e esqueceu-se de quase tudo em menos de três dias. Analise o que a leitura contínua dos jornais trouxe de bom à sua vida ou à sua carreira; e concordará que pode passar sem eles de vez em quando. Escreva um artigo e desfrute os benefícios de ser um autor reconhecido.

DESBLOQUEANDO O BLOQUEIO

O bloqueio de escritor é comum em muitos profissionais de carreira. Se você tem esse problema, aqui vão algumas sugestões para ajudá-lo a se livrar dele:

Faça um esboço das idéias — Uma página com frases ou palavras-chave pode ajudar na preparação e término de um artigo. Dedique uma parte do tempo para simplesmente preparar esboços ou organizar seqüências cronológicas que possam, mais tarde, ser um instrumento útil para você compor o artigo propriamente dito. O autor John Grisham (*A Firma, O Advogado*, entre outros) diz que os esboços de seus romances são meticulosos. Quando começa a escrever o livro, o trabalho fica mais fácil graças à orientação precisa do esboço.

Visualize-se como autor publicado — Imagine como a expressão "autor publicado" causará impacto em seu currículo. Visualizando as compensações por escrever e publicar, você poderá se livrar das amarras e dedicar-se ao seu artigo *agora*.

Desobstrua o local de trabalho — Livre-se de tudo, exceto do material de que necessita para escrever. As pessoas costumam ter dificuldade para escrever porque a escrivaninha está uma bagunça e não conduz à criatividade. Reconheça que, enquanto você estiver preparando um artigo, precisa estar livre das distrações. Uma superfície limpa e desobstruída é uma boa maneira de conseguir isso.

Escreva por alguns minutos — E veja o que acontece. Esqueça-se de todas as desculpas. Coloque o despertador para tocar dali a cinco minutos, sente-se e comece a escrever. Provavelmente, não desejará parar depois dos cinco minutos. O principal obstáculo da escrita produtiva é o começo. Se dominar a "técnica dos cinco minutos", logo estará eliminando a expressão "bloqueio de escritor" de seu dicionário. É um método tão eficaz que, mesmo que não seja possível completar o artigo da primeira vez, você o terminará mais rápido e com mais facilidade do que se não o usasse.

TRABALHOS PUBLICADOS E BENEFÍCIOS PARA A CARREIRA

Os benefícios de ser um autor publicado dependem só de você. Eu, particularmente, não conto com a probabilidade de meu público-alvo realmente ler ou se lembrar de meus artigos já na primeira publicação. É bom quando acontece, mas as chances são mínimas. É mais importante você fazer uma cópia profissional, atraente, que possa ser usada para o *marketing* de sua carreira. Eis alguns passos a tomar:

- Envie cópias aos clientes e associados.
- Dê cópias aos colegas, parentes e amigos.
- Converse imediatamente com seu editor e obtenha idéias para próximos artigos.
- Mencione o artigo (e onde foi publicado) em suas conversas ao telefone.

PARA SER CITADO

Se um artigo publicado é importante para a sua carreira, imagine o efeito positivo de ser citado como especialista, por outro autor. Para conseguir isso, entre em contato com escritores respeitáveis, incluindo jornalistas, colunistas ou autores autônomos, fazendo comentários sobre o trabalho deles.

Até a crítica, se for construtiva, pode ser a base de um relacionamento profissional com autores já conhecidos em sua área. Quando conquistar o respeito deles, ofereça-se para enviar-lhes material útil a suas colunas nos periódicos. Se você tem algo que vale a pena compartilhar, não há motivo para não mencionarem seu nome.

Meu colega Robert Bookman mora em Chevy Chase, Maryland, e freqüentemente lê a coluna "Style Plus" do jornal *Washington Post*. Ele percebeu que um dos colunistas, Don Oldenburg, escrevia sobre assuntos particularmente intrigantes. Meu amigo começou uma campanha profissional, agressiva, para influenciar Oldenburg a escrever sobre os programas de produtividade em equipe que vinha desenvolvendo. Leia a correspondência de Bookman (figura 17-3, três cartas para conseguir destaque) e aprenda a usar essa tática.

Figura 17-3: três cartas para conseguir destaque

Mr. Don Oldenburg
Style Plus
WASHINGTON POST
1150 15th Street
Washington, D.C. 20071

TEAM PRODUCTIVITY PROGRAMS™

27 de maio

Caro Don:

Como mencionei em nossa conversa ao telefone hoje, acredito que meu trabalho na área de produtividade em equipe interessará aos seus leitores. Desenvolvi programas de trabalho em equipe para algumas das maiores organizações desta cidade (American Security Bank, Mitre, Wang Laboratories, e a própria Marinha Americana) e descobri que as razões pelas quais o trabalho em equipe pode ou não ser produtivo nem sempre aparecem nos gráficos organizacionais ou relatórios anuais.

A produtividade costuma depender da capacidade das pessoas de tolerar os conflitos inerentes à necessidade de tomar resoluções maduras. Um dos diretores executivos de uma grande corporação em Washington explicou-me que estava reorganizando a corporação simplesmente porque tinha medo de enfrentar o vice-presidente ("não achava apropriado"). Esse diretor não só estava perdendo tempo com mudanças desnecessárias, mas também estava criando normas que impediriam a produtividade do trabalho de equipe. Normas empresariais saudáveis (cooperação, confiança, lealdade, participação) apóiam a habilidade das pessoas em lidar com tensões inerentes a todo empreendimento comercial.

Nos últimos seis anos, acumulei conhecimentos úteis e anedotas divertidas sobre como as equipes produtivas operam. Acredito que seus leitores possam se

beneficiar e aprender com minha experiência. Gostaria de me reunir com você para explorar a possibilidade de ter a história de meu trabalho publicada em Style Plus. Talvez você se interesse em assistir a uma de minhas apresentações. Daqui a duas semanas, farei um seminário cujo título é "Trabalho em equipe: o que os comerciais de cerveja não nos dizem!" na Sociedade Americana de Administradores de Pessoal.

Podemos nos encontrar no dia 7 ou 8 de junho?

A menos que receba notícias suas antes, eu lhe telefonarei no dia 4.

Atenciosamente,
Robert Bookman

Mr. Don Oldenburg
Style Plus
WASHINGTON POST
1150 15th Street
Washington, D.C. 22071

4 de junho

Caro Don:

Depois de conversarmos hoje, comecei a considerar o impacto que um artigo sobre Produtividade em Equipe, na coluna Style Plus, teria sobre o público. Naturalmente, acho que um artigo sobre a paixão de nossa sociedade pelas palavras "equipe" ou "time" teria grande receptividade.

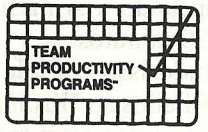
Mais do que paixão, nossa sociedade se deixou hipnotizar por esses dois termos, que significam a mesma coisa. Equipe de jornalistas, o time americano — qualquer que seja ele. Acho que a popularidade se deve em parte ao conceito de trabalho de equipe, desenvolvido primeiramente no Japão. O sucesso desse conceito vem provocando uma transferência do valor que dávamos ao individualismo para ... outra coisa. Essa "outra coisa" é o que chamamos de trabalho de equipe. Muitos americanos, no entanto, não estão satisfeitos com a idéia. Diferente dos antigos colegas de escritório, uma equipe costuma ter duração limitada e exigir grandes doses de cooperação, confiança, lealdade, comprometimento e aceitação. Tais qualidades podem levar um certo tempo para amadurecer. Mas o mundo empresarial de nossos dias exige uma rápida adaptação a um novo estilo de trabalho.

Essencialmente, o que afirmo aqui é que muitas pessoas precisam mudar seu estilo fundamental de trabalho para poderem crescer na empresa. O conceito de trabalho de equipe parece fácil, mas para a maioria dos cidadãos americanos, ser membro de um time é tarefa difícil. Os Programas de Produtividade em Equipe que venho oferecendo a grandes organizações na área da capital federal auxiliam muita gente a desenvolver as técnicas necessárias para fazer parte de uma equipe de trabalho.

Espero que possamos nos encontrar para escrever um artigo a respeito disso. A menos que receba notícias suas antes, telefonarei na próxima terça-feira, dia 8 de junho.

Atenciosamente,
Robert Bookman

Mr. Don Oldenburg
Style Plus
WASHINGTON POST
1150 15th Street
Washington, D.C. 22071



20 de junho

Caro Don:

O instrumento que lhe forneci indica que suas características de comportamento o colocam na categoria de "Persuasivo". Na página 17, você encontrará uma breve descrição deste padrão. Maiores detalhes são descritos no livreto: Biblioteca de Padrões Clássicos. Sugiro que pule a introdução e comece a ler na página 15. Se tiver alguma dúvida quanto ao uso do instrumento, entre em contato comigo.

Don, você disse que havia uma boa possibilidade de que os leitores me contatassem, se meu telefone aparecesse no artigo. Além disso, você sugeriu que uma foto comum não acrescentaria nada à história, mas uma foto minha "em ação" poderia funcionar. Tenho várias fotos tiradas durante minha última sessão de produtividade em equipe. Não sugiro que use todas, mas algumas podem servir.

Quero ressaltar que meu trabalho pode causar um grande impacto em seus leitores, tornando-os profissionais mais eficientes, o que contribuiria para aumentar a produtividade e os lucros de suas empresas. Como você sabe, uma boa maneira de atrair o leitor é a inclusão de uma foto atraente. A propósito, o instrumento que lhe forneci também me classifica com o "Persuasivo". Acha que estou correspondendo?

Entre um telefonema e outro, entre uma foto e outra... Quero agradecer-lhe pela oportunidade.

Aguardo notícias suas quando o artigo for publicado.

Um abraço,
Robert Bookman

Em questão de semanas, o *Washington Post* publicava o artigo de Bookman sobre seus programas de produtividade em equipe. Mas a história não acaba aí. Poucas semanas após a publicação, Robert sugeriu que eu entrasse em contato com Don Oldenburg e propusesse escrever uma matéria sobre como se promover e progredir na carreira. Robert avisou Oldenburg. Liguei para ele, enviei-lhe um pacote com meus materiais de *marketing pessoal* e, depois, liguei novamente.

Passaram-se vários meses antes de Oldenburg me entrevistar; esperei mais algumas semanas até meu artigo ser publicado. Mas um dia, finalmente, lá estava na coluna Style Plus um artigo com o seguinte título: "Lançando a si mesmo no mercado", que refletia nossa entrevista de 90 minutos.

O melhor de tudo isso era que Don Oldenburg pertencia ao grupo de escritores filiados ao *Washington Post*, e o artigo apareceu em *centenas* de outros jornais em todas as partes do país. Como o artigo fazia menção ao meu primeiro livro, as vendas aumentaram em todo o território americano e, ainda no primeiro ano, o livro teve duas reedições.

A minha experiência é exclusiva? É preciso algum talento especial para atrair esse tipo de visibilidade e reconhecimento profissional? De jeito nenhum. Com um pouco de criatividade e empenho, você pode conseguir os mesmos resultados para a sua carreira.

CAPÍTULO 18

SEJA O SEU PORTA-VOZ DE IMPRENSA

O que você faz é notícia; talvez não para a primeira página do jornal, mas uma notícia que merece atenção.
— Jeff Davidson

Toda manhã ou toda noite, os jornais de sua cidade trazem algum tipo de notícia sobre os profissionais da região. Geralmente, os destaques estão no caderno de economia, cidades ou em colunas como "Gente Importante", "Gente Famosa" ou algo assim. No Capítulo 14, sugeri uma lista projetada para um ano, incluindo tudo o que você deseja realizar. Experimente preparar cada item da lista de realizações internas como se fosse uma notícia na imprensa.

Considere os possíveis eventos que ocorrerão no próximo ano. Provavelmente você irá a uma ou duas conferências. Talvez tenha um artigo publicado, dê uma palestra, viaje para o exterior ou ganhe um prêmio. É possível ainda que participe da comemoração de algum aniversário especial, ou que ganhe um aumento de salário ou

promoção. A imprensa de sua comunidade pode considerar todos esses eventos dignos de nota.

É hora de você se tornar seu porta-voz de imprensa e gerar exposição positiva à mídia. Os profissionais que almejam um avanço de carreira logo percebem que, em nossa sociedade, a boa relação com a mídia não é opcional. Comece a registrar os nomes de editores e repórteres locais e nacionais que cubram a sua área. Arquive-os em seu *software* de contatos.

O periódico local não é o único recurso na cidade. As revistas ou os boletins publicados por sua empresa, bairro, confederação local do comércio, igreja, sinagoga, condomínio, além de outras fontes, também podem aceitar notícias suas. Os fóruns *on-line* também são apropriados para isso. Se você tiver alguma nota ou anúncio que se enquadre na linha e formato dos serviços oferecidos pela Internet, envie seu texto — mas pelo correio. Por alguma razão, notícias enviadas por e-mail não têm muito impacto, a menos que o editor (convencional ou *on-line*) as solicite.

Essas publicações menores ou alternativas podem ser-lhe muito úteis, dependendo do tipo de leitor que atraem.

Notas pessoais

A figura 18-1 apresenta alguns tópicos apropriados para notas pessoais. Comece a arquivar as notas que lhe chamem a atenção, enviadas por outras pessoas, e logo estará expandindo sua lista.

Figura 18-1, tópicos para notas pessoais

Suas atividades profissionais

- Apresentações
- Transcritos de discursos
- Viagem ao exterior
- Bagagem cultural interessante, *hobbies*
- Realizações dignas de nota
- Participação em programas de rádio ou televisão
- Atividades cívicas
- Eleições, nomeações
- Cursos, certificados, diplomas
- Seminários freqüentados
- Publicações, livros, artigos
- Menção em periódicos do comércio ou profissionais
- Prêmios, citações, honras

Seus serviços

- Novos projetos
- Estudos completados
- Crescimento na área, renovação, recolocação
- Introdução de novos serviços
- Novo uso para produtos existentes
- Redução de custo graças a operações mais eficientes
- Ofertas incomuns de serviço
- Propostas ou prêmios
- Novos contratos

Sua firma

- Afiliação
- Realizações
- Aniversário da firma, comemoração de tempo de casa dos funcionários antigos
- Membros associados
- Novas instalações ou grandes reformas no prédio
- Jantares comemorativos
- Programas de treinamento para funcionários
- Planos
- Programas conjuntos — governo, indústria
- Lançamentos de *site* ou novos *sites*

Pesquisa

- Resultados de pesquisas com o público
- Novas descobertas
- Tendências, projeções, previsões

ENVIAR E ESPERAR

Após ter entrado em contato com vários editores *on-line* ou convencionais, envie seu material regularmente, talvez a cada dois meses. Diferente da tática para publicar um artigo, *nunca* ligue para o editor, solicitando a publicação de uma nota pessoal ou perguntando sobre a possível data. Essa seria a maneira mais rápida de jogá-la no lixo. Os editores são pessoas ocupadas e não querem conversar sobre notas e anúncios. O melhor procedimento é escrever um bom texto, enviar ao editor e esperar. Aqui vão algumas sugestões que podem ajudá-lo a ter suas notas publicadas:

- Explique quem, o que, quando, onde, por quê e como.
- Use seu nome e título completos na primeira vez que mencionar a si próprio na nota.
- Use um estilo fácil e direto com frases de bom tamanho. (Recomendo não mais de 30 palavras por frase.)
- Imprima a nota em papel branco de 210 x 297mm, colocando seu telefone no canto superior esquerdo ou direito e instruções para o uso da nota no canto oposto. Por exemplo: "Para publicação imediata" ou "Para publicação a partir de 3 de setembro."
- Se o texto ocupar mais de uma página (o ideal é uma), inclua a palavra *segue* na parte inferior do papel.
- Anexe uma foto sua, se possível.
- Se a nota envolver um interesse específico, envie-a ao departamento adequado.

Seja correto. Ao ler a sua nota, o editor decidirá se deve ou não publicá-la, baseando-se em ângulo local, interesse geral, política editorial da empresa e tempo.

As figuras 18-2 e 18-3 contêm notas publicadas. A primeira apareceu no jornal *Chapel Hill News*, de minha cidade natal.

Enviei a segunda nota a doze periódicos, três dos quais a publicaram. Examine os jornais com cuidado; do contrário, perderá o próprio anúncio.

Figura 18-2: nota no jornal de minha cidade

JPD

Jeff Davidson, CMC • 2417 Honeysuckle Road • Chapel Hill, NC 27514 • (91(932-1996

Para publicação imediata

Para maiores informações
Jeff Davidson, tel.: 919-932-1996

Consultor local tem primeiro livro publicado

Jeff Davidson, consultor administrativo de Falls Church, é o co-autor de um livro lançado esta semana, à venda nas principais livrarias do país. O livro *Marketing Your Consulting and Professional Services*, foi publicado pela John Wiley & Sons, de Nova York.

Davidson se apresenta com freqüência em convenções e seminários, discursando sobre os mais variados temas relacionados a *marketing* e administração. Portador do CCA (Certificado de Consultoria em Administração), emitido pelo *Instituto de Consultores Administrativos*, ele obteve os maiores méritos em sua área de atuação.

Ele também foi o autor de inúmeros artigos publicados em revistas e jornais, tais como *Privat Practice, Case and Comment, Real Estate Today, Legal Economies, Dental Management, ABA Banking Journal, Business and Society Review, Professional Insurance Agent, National Public Accountant, Georgetown Law Weekly, Personnel Journal* e muitos outros.

Davidson é mestre e bacharel em *marketing* e tem um título de cidadão emérito do estado de Connecticut. Já foi citado em *Who's Who in Finance and Industry* e *Outstanding Young Men of America*. Também já recebeu os títulos de "Porta-voz de mídia das pequenas empresas" de Washington, e de "Executivo de Distinção" pelo Instituto Americano de Administração.

Figura 18-3: autor em visita à China

Jeff Davidson, CMC • 2417 Honeysuckle Road • Chapel Hill, NC 27514 • (91(932-1996

Para publicação imediata

Para maiores informações
Jeff Davidson, tel.: 919-932-1996

Autor visita a China

Jeff Davidson, orador profissional e escritor de Chapel Hill, Carolina do Norte, visitará a China na primavera deste ano para examinar os problemas dos empresários em uma sociedade controlada pelo Estado. Jeff é autor de *Market for the Home-Based Business*, publicado pela Adams Media Inc. e, no total, seus livros já venderam mais de 650.000 exemplares.

Jeff se apresenta com freqüência em convenções e seminários, tendo dado várias palestras sobre os temas *Espaço para respirar: viver & trabalhar confortavelmente em uma sociedade frenética.* Portador do CCA (Certificado de Consultoria em Administração), emitido pelo *Instituto de Consultores Administrativos*, ele obteve os maiores méritos em sua área de atuação.

Ainda este ano, Jeff fará seminários em inúmeras empresas e associações, entre as quais America Online, IBM, Associação dos Executivos da Carolina do Norte, Washington Hospice Center, Professional Secretaries International e American Consulting Foresters.

Jeff é um dos autores mais prolíficos na área de comércio e administração. Muitos de seus artigos foram publicados em jornais e periódicos — *Sales and Marketing Executive, Personal Selling Power Public Management, Leaders, Association Management, At Your Best, Estate Today, ABA Banking Journal, Business and Society Review, National Public Accountant* e muitos outros.

TIPOS DE FOTOS

A cada dois anos, vou a um fotógrafo e tiro oito ou dez fotos diferentes. Uso imagens diferentes em capas de livro, artigos em revistas e anúncios na imprensa como parte de minha estratégia para ganhar visibilidade e reconhecimento.

Quando você contrata alguém para tirar sua foto, tem várias opções. Uma é a tomada da cabeça e dos ombros, que pode ser usada praticamente em todos os veículos promocionais que já discutimos aqui. Mas talvez uma foto em ação seja mais indicada para alguns casos. Fotos "em ação" o mostram dando um seminário, recebendo um prêmio ou trabalhando com um colega; e, às vezes, podem ser montadas no estúdio fotográfico.

Outro tipo de foto é a natural, ou seja, aquela que o mostra sentado no escritório ou em outro local que permita ao leitor ver seu ambiente de trabalho. Alguns fotógrafos possuem equipamentos para criar esse tipo de imagem no estúdio.

UMA QUESTÃO DE PERSPECTIVA

Apenas uma pequena porcentagem de suas notas será efetivamente publicada. Mesmo assim, o número de centímeros gratuitos em uma coluna, ao contrário do anúncio pago, é um bom negócio.

Qual a vantagem de ser mencionado nos jornais? Podemos considerar que, de cada dois médicos, dois advogados e dois executivos, aquele que é citado no jornal assume a dianteira na corrida profissional e no avanço da carreira.

Há várias maneiras de fazer que suas notas já publicadas lhe tragam repetidos benefícios. Como já mencionei, não conto com um grande número de pessoas lendo meu artigo na primeira publicação; e o mesmo acontece com minhas notas pessoais. Considero um bônus, se as pessoas que desejo influenciar as virem. Uma vez publicada a nota, eu a recorto com capricho e a reproduzo em papel de qualidade, tirando várias cópias. Com isso, tenho um documento que posso anexar à minha pasta de materiais de *marketing*, que já inclui listas de tópicos para apresentações, artigos publicados e artigos de outros autores mencionando meu nome. Todos esses materiais, além de fotos, biografia, folheto informativo e outras informações de apoio

fazem parte daquilo que chamo de kit de imprensa, ou, para os oradores profissionais, kit de apresentação.

Você não precisa gastar muito para produzir um kit bom, simples e pessoal. Na verdade, se seguir as instruções neste livro, estará automaticamente fazendo um. Como verá no capítulo 21 (sobre apresentações em rádio e televisão), esses materiais chamam a atenção dos diretores de programas, que podem convidá-lo para uma entrevista ao vivo.

PUBLICIDADE PESSOAL VIA INTERNET

Se você tiver um *site*, pense em como ele pode servir aos visitantes, em vez de fazer *você* sentir-se importante. O *site* deve trazer informações valiosas a quem o consulta.

Para usar o *site* como veículo promocional, você empregará as mesmas técnicas de *marketing* usadas nos meios convencionais. Por isso, ao escrever um artigo, panfleto ou folheto, destaque sempre seu endereço na internet. Quando fizer uma apresentação, dê tempo aos ouvintes para escreverem o endereço.

Mesmo que não tenha um site, você pode entrar em vários grupos e *chatrooms*. Nos *listservers*, deixe uma mensagem discreta sobre o que quer divulgar. É possível também entrar em contato com editores e produtores, indagando sutilmente sobre seus artigos, anúncios ou notícias. Aja sempre com o mesmo profissionalismo e senso de propósito que emprega fora da rede.

Mais estratégias de publicidade

Se estiver disposto a gastar algum dinheiro, mande confeccionar papel timbrado, com seu dados e um logotipo. Isso dependerá de seus objetivos de carreira, tipo de organização na qual trabalha e orçamento pessoal. Encomendar um logotipo pode custar cerca de US$ 300, não incluindo os gastos de impressão.

O que é um logotipo? É uma representação gráfica da imagem que você quer criar. Pode ser um desenho ou um grupo de letras estilizadas. Deve ser atraente e apresentá-lo de forma unificada. Estamos sempre expostos aos logotipos — a estrela da Texaco, a "janela" do Windows, as letras da marca Coca-Cola e até o emblema da Receita Federal.

Pesquisas no grupo

Uma das estratégias do porta-voz de imprensa é conduzir pesquisas de interesse entre os profissionais da área. Não é complicado. No meu caso, fiz uma apresentação na Associação dos Oradores de Washington D.C. sobre o uso de artigos para divulgação das qualidades do orador. Cinqüenta membros da associação e convidados estavam presentes. Como parte da apresentação, solicitei ao grupo que sugerisse material para um artigo em questão de minutos, ali mesmo.

Perguntei aos presentes quem gostaria de ter material publicado. Todos levantaram a mão. Em seguida, perguntei quantos já haviam conseguido isso e cerca de trinta e oito pessoas levantaram a mão. Dentre os aproximados trinta e oito indivíduos, quantos haviam usado o artigo para divulgar suas qualidades de orador? Vinte e nove mãos levantadas. Quantos ainda o usavam para o mesmo fim? Quatorze mãos. Em suma, através de uma série de perguntas simples dirigidas a um grupo de oradores, consegui produzir um artigo baseado em pesquisa intitulado "O uso de artigos para a divulgação de suas qualidades de orador", que apresentava estatísticas reais obtidas da platéia.

Fiz uma pesquisa semelhante entre os consultores administrativos da área. Tais pesquisas são de grande valia para a imprensa. Você pode enviá-la na forma de artigo ou de nota. No segundo caso, a primeira frase deve ser, por exemplo: "O autor e orador profissional Jeff Davidson entrevistou recentemente cinqüenta consultores administrativos a respeito do uso de artigos para divulgar suas qualidades..."

DAR TEMPO AO TEMPO

Tudo o que foi mencionado acima é trabalhoso. Mas você não precisa comprometer suas responsabilidades no emprego. A figura 18-4 exemplifica uma semana típica na vida de um profissional interessado em expandir a carreira.

O imenso impacto e a importância da mídia hoje em dia costumam ser mal interpretados. A edição de domingo do *The New York Times* nos bombardeia com informações que o cidadão do século passado levava a vida toda para receber. Noventa e nove por cento das famílias norte-americanas têm mais de uma televisão; isso sem falar no impacto do rádio. Atualmente o número de estações de rádio é dez vezes maior do que na época em que surgia a televisão.

Embora talvez você não tenha pensado nisso antes, o planejamento de uma estratégia de mídia agora e a criação de bons relacionamentos com ela serão preciosos para o *marketing* de sua carreira no futuro.

Seja honesto e íntegro ao lidar com a mídia. A reputação estabelecida com esses detentores da opinião pública terá uma importância maior à medida que sua carreira progredir.

Figura 18-3: agenda do profissional

	domingo	*segunda*	*terça*	*quarta*	*quinta*	*sexta*	*sábado*
MANHÃ	Ler e recortar artigos do jornal e itens de interesse		Discutir plano de projetos com chefe		Escutar fita motivacional no caminho para o trabalho		
ALMOÇO		almoçar com colegas		almoçar com superiores		preparar estratégia de *marketing* da próxima semana para o trabalho e a carreira	
TARDE	Atenção: uma vez por mês, atualizar lista de realizações internas, oferecer-me para serviço voluntário na comunidade, enviar cartas de ação						
NOITE	Conversar com pessoas importantes e encontrar-me com um mentor ou consultor profissional	Folhear revistas profissionais, acrescentar itens ao arquivo de recortes, ligar para colegas na rede de contatos.	Conversar com grupo local ou trabalhar em um artigo; ir a um seminário.	Ficar até mais tarde no trabalho para ajudar um colega.		parada para beber água.	

CAPÍTULO 19

A CERTIFICAÇÃO E A CARREIRA

Tente não ser um homem de sucesso,
e sim um homem de valor.
— Albert Einstein

A sociedade contemporânea vê a certificação e a licença como formas de verificar as credenciais e a experiência de um profissional. Elas indicam que uma pessoa foi aprovada através de exames ou do cumprimento das exigências de qualidade inerentes à profissão. Advogados, dentistas, contadores, todos os profissionais qualificados, enfim, devem portar certificados de conclusão de curso superior ou título de qualificação concedido por um órgão oficial.

"Em nossas observações como futuristas", dizem Roger Herman e Joyce Gioia, futuristas empresariais especializados em tendências da força de trabalho e do ambiente profissional, "temos constatado a importância cada vez maior da certificação. Ser oficialmente aprovado em uma área ou especialidade é uma ótima maneira de validar suas credenciais e se destacar dos concorrentes."

Talvez você queira um certificado. Mas que benefícios reais ele traz à sua carreira? Que tipos de profissão exigem um certificado? Há maneiras de identificar associações e sociedades que ofereçam programas de certificação em sua área?

O QUE SIGNIFICA CERTIFICAÇÃO?

Às vezes, o termo *certificar* é confundido com *reconhecer* e/ou *licenciar.*

Reconhecer, ou obter reconhecimento, refere-se a programas (não a indivíduos), geralmente de uma escola, faculdade, instituto ou universidade. Um curso ou programa de treinamento é reconhecido pelos órgãos competentes, quando o conteúdo satisfaz os padrões de exigência, através de avaliações iniciais e periódicas.

A *licença* é uma obrigação legal, concedida por um órgão político a pessoas qualificadas para exercer determinadas atividades profissionais, tais como a medicina e a odontologia.

Certificação também é um termo que se aplica a indivíduos. O certificado é dado voluntariamente por uma associação a pessoas que apresentem certas qualificações predeterminadas.

INVESTIGAR PREVIAMENTE

Herman e Gioia, atualmente moradores de Greensboro, Carolina do Norte (*site*: http//www.herman.net) sugerem que, antes de se aceitar a certificação propriamente dita, é necessário investigar o programa. "Avalie se o processo de certificação é suficientemente rigoroso para ser válido; e se o certificado permite a continuação de pesquisas e estudos."

"Qualquer órgão pode se declarar apto a certificar alguém. Tome cuidado. Em nossa área de consultoria administrativa, por exemplo, há muitas organizações com fins lucrativos que oferecem certificados por um determinado preço. Mas nos Estados Unidos somente o Instituto de Consultores Administrativos tem o poder de emitir o CCA — Certificado de Consultoria em Administração", explicam Herman e Gioia, ambos portadores do certificado.

Para descobrir quem oferece certificação em sua área, ligue para a associação de maior destaque em sua área ou profissão e simplesmente pergunte. Peça informações detalhadas sobre todos os programas de certificação existentes.

NÃO PARA OS FRACOS E HUMILDES

Para a maioria das profissões, o programa de certificação envolve exames, assinatura de um código de ética e descrição completa da experiência profissional. Além disso, muitas indústrias reexaminam os profissionais periodicamente como forma de ajudá-los a acompanhar os avanços em suas respectivas áreas.

O processo de certificação é obrigatoriamente rigoroso. Embora muitas pessoas se queixem dos "temíveis obstáculos que devem transpor", sabem que o processo de aceitação é essencial para o desenvolvimento da carreira. Afinal de contas, se fosse fácil obter um certificado, sua validade seria quase insignificante.

Herman e Gioia prevêem que a prática de certificação se tornará tão estreita que "o profissional experiente, dedicado à validação de credenciais, poderá acumular uma lista tão grande de siglas que não caberá no cartão de visitas".

Quando eu soube da existência do Certificado de Profissional de Reuniões pela Internet, por exemplo, pensei: "Quase todo mundo pode se qualificar para isso." Antes, porém, o candidato deve ter um certificado profissional nessa área, como o CCA, CICM, CMP (inglês para *certificado de profissional de reuniões*), CMM (sigla em inglês para *certificado de administrador militar*), CAE (certificado da associação de executivos) ou CEM (sigla em inglês para *certificado de administrador de exposições*).

UMA JORNADA DE CERTIFICAÇÕES

Quando comecei minha carreira de consultor administrativo, tinha acabado de concluir mestrado e bacharelado pela Universidade de Connecticut e nem imaginava que logo estaria buscando um certificado profissional. Dali a um ano, no entanto, escrevi para o Instituto de Consultores Administrativos solicitando informações sobre o CCA.

Quando percebi como o processo era rigoroso, fiquei ainda mais motivado. As exigências, na época, eram cinco anos de experiência na área de consultoria administrativa e pelo menos um ano como gerente de projetos. O candidato precisava apresentar cinco mini casos com clientes, incluindo uma descrição detalhada de envolvimento com um cliente, três referências de clientes e três de associados. Além disso,

haveria uma entrevista com um painel de três pessoas portadoras do CCA, taxa de inscrição, taxa de iniciação e pagamentos anuais.

Descobri que um terço dos consultores certificados trabalhava em grandes empresas de consultoria (como McKinsey & Company e Lawrence Leiter and Associates). Outro terço vinha das principais firmas de auditoria, como a Price Waterhouse e a KPMG, Peat e Marwick. Pouquíssimos candidatos vinham de empresas pequenas, como era o meu caso. Mesmo assim, logo que completei os anos exigidos de experiência, resolvi me inscrever.

Levei nove anos para completar o processo e ganhar o certificado. Aos meros 31 anos, fui aceito. Sabia que era digno do título e que, mais do que nunca, caberia a mim colher os frutos. (v. figura 19-1)

Figura 19-1: certificado profissional

Assim como os contadores e arquitetos, os consultores administrativos também possuem uma organização profissional — o *Institute of Management Consultants* (Instituto de Consultores Administrativos) — que concede certificados a indivíduos que se submetem voluntariamente ao processo de reconhecimento e seguem as rigorosas exigências de afiliação.

Para obter o CCA (Certificado de Consultoria em Administração), o consultor deve ter registros comprovados de um superior atendimento ao cliente e precisa demonstrar um alto nível de competência profissional perante um gruposde consultores qualificados.

Em termos éticos, o portador do CCA se compromete a colocar o interesse do cliente em primeiro lugar; preservar a objetividade e a independência de posição em todos os momentos; manter em sigilo informações sobre o cliente; e aceitar somente os empreendimentos que resultarão favoráveis a este último.

A certificação oferecida pelo Instituto é um instrumento de grande valor na busca de serviços competentes de consultoria. É a marca de um profissional.

BENEFÍCIOS DA CERTIFICAÇÃO

Os programas de certificação oferecem benefícios não somente às pessoas aptas a receber um certificado, mas também às próprias instituições que os emitem. Quanto às primeiras, estes são alguns dos benefícios primários:

Distinção — Quando você tem um certificado, as pessoas dentro e fora de sua organização reconhecem seus conhecimentos em determinada área. Mesmo que não conheçam o órgão emissor nem as exigências do processo de certificação, todos supõem que você é um profissional digno e sério.

Reconhecimento no trabalho — Geralmente, é difícil conseguir a atenção da diretoria para o seu trabalho. A certificação oferece uma oportunidade para o profissional novo na firma ser notado.

Acesso aos colegas — A certificação proporciona ocasiões marcadas para você se envolver com o órgão emissor — assistir a conferências, falar em encontros, ou simplesmente ter bagagem suficiente para participar de discussões com outras pessoas portadoras de certificado. Isso costuma criar uma rede de contatos com colegas de profissão que podem dar-lhe conselhos, informações e apoio ativo, caso esteja procurando emprego.

Os programas de certificação também trazem vantagens para o empregador. O presidente de uma firma de consultoria administrativa só examina os currículos daqueles que têm o CCA. "É um jeito rápido de eu descobrir quem vale a pena entrevistar", ele diz.

Troca de informações — O envolvimento com outros profissionais portadores de certificados permite que você se mantenha atualizado quanto aos últimos avanços em sua área e estabeleça canais para a troca de informações que atravessam as fronteiras organizacionais. Isso tem implicações importantes para o desenvolvimento da carreira, pois você começa a enxergar as várias opções de trabalho disponíveis em sua área profissional.

Habilidades afiadas — Como você será exposto aos profissionais de qualidade em sua área, seus conhecimentos e habilidades devem estar sempre atualizados. Você pode fazer isso freqüentando conferências e seminários oferecidos pelos órgãos emissores de certificados ou através da leitura de boletins informativos, revistas e outras publicações distribuídas por eles.

Reavaliação da carreira — O processo de certificação pode ser um instrumento valioso de auto-avaliação e desenvolvimento enquanto você se prepara para o exame e avalia suas realizações, colocando-as no papel na hora de se inscrever. Muitos certificados exigem atualização periódica, o que lhe proporciona oportunidades contínuas para reavaliar suas forças e fraquezas profissionais.

Posição de liderança — Nem todas as pessoas de sua profissão têm certificado. Você ficará automaticamente em uma posição de liderança, ganhando visibilidade dentro e fora de sua área.

FAÇA UM BOM USO DOS CERTIFICADOS

Todos esses benefícios dependem de você. *Use* as vantagens da certificação. Inclua os títulos em seus cartões e papel timbrado. Certifique-se de que apareçam em qualquer texto escrito a seu respeito. Ofereça-se para participar de comitês e falar sobre o órgão emissor nas reuniões. Envie artigos seus às publicações do órgão. Assuma uma posição de liderança na hora de organizar e conduzir reuniões dos profissionais de sua área. Envolva-se e obtenha a vantagem máxima de seu certificado.

Como profissional, você tem direito à certificação e muitos motivos para querê-la.

CAPÍTULO 20

O EFEITO DO VÍDEO NA CARREIRA

Você cresce no dia em que dá a primeira boa risada — de si mesmo.
— Edith Barrymore

Currículo em vídeo, apresentação em vídeo pela Internet, meia hora de entrevista em uma estação de TV a cabo, documentário sobre a empresa mostrado aos novos empregados, três minutos de destaque no noticiário local — esses e outros recursos de vídeo serão extremamente úteis para o *marketing* de sua carreira.

Minha primeira experiência com essa técnica foi há vários anos, quando participei de um curso na faculdade. Achava-me desengonçado e temia parecer ridículo em vídeo. Mas para a minha surpresa, gostei do que vi; e comecei a me sentir confiante.

Mais tarde, passei a filmar minhas apresentações em seminários e a usá-las como instrumentos de *marketing*. Graças àqueles vídeos, que mostrei a vários organizadores de eventos, consegui outros contratos. As fitas serviram também para uma auto-avaliação. Ver a si mesmo em videoteipe é uma experiência ímpar. Provavelmente, você tem uma câmera de vídeo; mas já pensou em utilizá-la em sua carreira?

Brilhe na tela

Muito tempo atrás, a *Harvard Business Review* previu que seria exigida da maioria dos gerentes e executivos a habilidade de se apresentar na mídia. Bert Decker, fundador e presidente da Decker Communications em San Francisco, observa que o treinamento em vídeo tem inúmeras aplicações, mas a mais importante é o *feedback* pessoal para melhorar o desempenho. Profissionais de todas as áreas podem se beneficiar das técnicas de vídeo.

Talvez esses recursos já sejam utilizados em sua empresa, através das teleconferências, treinamento *on-line*, demonstrações filmadas do uso de produtos, programas de informação para o público e outras aplicações criativas. A tendência é uma intensificação do uso do vídeo em todas as áreas de negócio.

Se estiver bem preparado, você poderá aceitar com segurança essa nova situação e produzir um trabalho em vídeo, marcante e de qualidade. A especialista Maggie Bedrosian nos alerta, entretanto, para o fato de que sem experiência ou treinamento adequado, a maior parte dos apresentadores passa o desafio para 'a outra pessoa'.

Suponha que sua empresa tenha a necessidade de apresentar informações através de uma gigantesca teleconferência internacional. Você poderia atingir 30 mil pessoas em todas as partes do mundo, interessadas em sua área ou especialidade. Sente-se preparado para assumir a tarefa?

E se você tiver uma nova linha de produtos para introduzir às equipes de venda em todo o país e até no exterior, ou um programa de orientação a ser apresentado mensalmente em locais diferentes? Nos três exemplos, você deseja que todos recebam as mesmas informações completas e exatas e deve se preparar intensamente para um programa de grande impacto, que possa ser usado repetidamente. O vídeo garante a uniformidade de suas apresentações.

As empresas precisam usar os apresentadores mais dinâmicos e produtivos. Seja a sessão conduzida em Hackensack ou Budapeste, todos os participantes receberão as mesmas informações básicas. Em sua empresa, você se envolve com a produção de vídeos dirigidos ao cliente?

Em um outro cenário, o currículo em vídeo ou *on-line* é um eficiente processo de seleção preliminar. Você tem condições de convencer um empregador potencial — ainda invisível — de suas habilidades, através desse veículo de comunicação?

PREPARAÇÃO PARA A CÂMERA

O público tem reações diversas à forma de sua mensagem; por isso, é importante preparar-se para a câmera. Certamente, as pessoas podem ouvi-lo; mas o mais importante é que também o vêem.

"O impacto que causamos no público é provocado não somente pela escolha de palavras", explica Bert Decker, "mas também pela forma como as proferimos." Sob controle adequado, o corpo é um formidável instrumento de comunicação. A arte da mímica é um bom exemplo disso.

Talvez a melhor maneira de avaliar a comunicação física seja através de uma "parte" por vez, começando pela cabeça. As seguintes dicas são úteis também para uma apresentação televisiva.

Rosto — É o seu "televeículo" mais importante. Não se preocupe em parecer expressivo demais; ou que o nariz, dentes ou olhos não sejam exatamente centrados. Com exceção de Mel Gibson e Denzel Washington, há pouquíssimos rostos simétricos no mundo. Veja, por exemplo, Katharine Hepburn, Albert Einstein, Tom Hanks, Lee Iacocca, Ronald Reagan — todos rostos expressivos, mas não simétricos.

Você pode aceitar maquiagem, se for feita pouco antes do confronto com a câmera. Fran Campbell, especialista nessa área, afirma que tanto as mulheres quanto os homens podem se beneficiar da maquiagem na televisão:

- Como as luzes e a câmera costumam achatar os traços do rosto, a maquiagem lhes proporciona maior destaque.
- A maquiagem faz a pessoa parecer mais saudável e alerta, o que chama a atenção do espectador.
- Um pouco de pó reduz o brilho e o suor provocados pelas luzes do estúdio. Isso substitui a aparência nervosa por uma expressão descontraída.

Na falta de maquiagem no estúdio, use-a você mesmo. No caso das mulheres, a maquiagem regular pode ser aplicada; porém, um pouco mais forte. Não precisa ser exagerada como no teatro ou nas novelas — apenas um toque acima do normal. Tanto os homens quanto as mulheres podem levar sempre um pouco de talco de bebê e uma escova grande para aplicá-lo. Se você ficar muito tempo sob as

luzes, verifique se a pele parece "lustrosa", a cada intervalo. Aplique bastante pó antes que isso aconteça.

Roupas — Devem fortalecer sua mensagem, e não contradizê-la. Escolha roupas que reforcem o seu discurso. As pessoas reagem ao modo como você se veste, tanto quanto às suas palavras. Se isso é um comportamento artificial ou hipócrita, não importa. O público julga o que vê. Uma vestimenta apropriada diante das câmeras deve apoiar ou, no mínimo, não desviar a atenção da mensagem. Segundo Maggie Bedrosian, deve-se *evitar*:

- Excesso de branco, vermelho ou preto, pois essas cores sufocam e invadem a câmera.
- Estampas grandes, marcantes (xadrez, listras etc.), que atraiam maior atenção do que a própria pessoa e sua mensagem.
- Jóias e adereços de metal muito grandes, pois refletem a luz e produzem barulhos irritantes.
- Listras estreitas e repetidas, pois causam um efeito ondulado no vídeo.

Por outro lado, é bom *usar*:

- Cores discretas ou neutras, apropriadas ao estilo da pessoa e à cor da pele.
- Roupas confortáveis, esteja a pessoa sentada ou de pé.
- Saia com bom caimento para um andar descontraído e elegância ao sentar.
- Colar ou gargantilha simples, que não atrapalhem o uso de microfones e fios.

Óculos — Se possível, é melhor não usar óculos na televisão. Mas talvez você precise deles por dois motivos: primeiro, para ver o anfitrião do programa e ler; segundo, porque é conhecido assim: as pessoas já se acostumaram a vê-lo com óculos e poderão não reconhecê-lo. Se precisar de óculos, escolha uma armação que não brilhe. O diretor do programa pode pedir que os deixe um pouco curvados para reduzir o brilho. Embora seja incômodo, não distrai tanto a atenção quanto o brilho.

Olhar para a câmera — Maggie Bedrosian dá os seguintes conselhos:

1. A câmera como espiã. Geralmente, você estará olhando para o repórter, ou outros membros do programa ou o entrevistador, enquanto a câmera observa todos os movimentos. Você não precisa olhar para ela; na verdade, é melhor não olhar. "Ignore" a câmera nessa situação. Se a entrevista durar mais de cinco minutos, você se sentirá conversando com a pessoa — que se volta para trocar uma palavra com o diretor ou produtor, ou bebe alguma coisa. Se isso acontecer, continue olhando para ela naturalmente. O seu público é o telespectador invisível, não a platéia no estúdio.
2. A câmera como ouvinte. Olhe diretamente para ela somente quando se dirigir ao telespectador. Você pode piscar, mas volte para a câmera — ela é "o olho" do telespectador. É difícil fazer isso, pois não é o procedimento normal de uma conversa. Em nossa sociedade, o ouvinte geralmente mantém contato visual enquanto a pessoa que está falando olha para baixo ou para os lados, ou até fecha os olhos para pensar. No contato com o vídeo, essas formas naturais de comportamento distraem a atenção; portanto fixe os olhos na câmera.
3. A câmera como "membro da turma". Às vezes, a câmera está no meio da platéia. Nesse caso, olhe para ela como se fosse uma pessoa: não o tempo todo, mas fazendo contato visual de vez em quando, como com qualquer outro membro do grupo.

Gestos — Às vezes, o pessoal do estúdio diz ao convidado para "sentar-se em cima das mãos". A câmera é capaz de captar nuanças sutis de expressão e gestos que transmitem um impacto poderoso. A sua apresentação na tevê não é uma peça teatral, portanto não é preciso usar gestos enfáticos ou dramáticos, os quais podem atrapalhar a mensagem.

Gesticule apenas naturalmente. Imagine uma barreira pouco abaixo dos ombros e mantenha as mãos até aquele nível, a menos que tenha um motivo particularmente forte para ser dramático. Lembre-se de que a qualidade em pequena escala e íntima do vídeo é um meio potente para as pessoas de espírito e convicção que, de outra maneira, não teriam condições de falar com um público grande.

Lidando com uma entrevista

O veículo televisivo com o maior potencial para *marketing pessoal* é a entrevista em um *talk show*. O bloco em que você é entrevistado pode durar de três minutos a uma hora, mas as orientações gerais, segundo Bedrosian, são as mesmas:

- Apresente-se da forma mais clara e limpa possível.
- Não tente "vender" o seu produto ou serviço.
- Demonstrar senso de humor ou um talento exclusivo traz vitalidade a uma entrevista que, do contrário, pode ser apenas comum.

MANTENHA A CALMA

A maneira de olhar para a câmera não depende só de você. Iluminação, ângulos, o cenário — tudo isso tem um forte impacto sobre o produto final. Raramente você terá o controle desses aspectos. Se pedirem sua opinião, você pode escolher certos arranjos de iluminação, ver a si mesmo no monitor ou preferir que a entrevista seja em seu ambiente de trabalho. Do contrário, confie nos profissionais e não se preocupe com detalhes técnicos.

Quem confia na própria capacidade de comunicar-se, pode fazê-lo com facilidade. Este é o objetivo geral da prática de vídeo. O executivo de amanhã terá uma riqueza de tecnologia de vídeo à sua disposição, da videoconferência à internet, dos *desktops* de alta definição ao videofone. O seu sucesso depende de sua preparação agora.

CAPÍTULO 21

APRESENTAÇÃO EM RÁDIO E TELEVISÃO

Não seja humilde: você não é tão perfeito assim.
— Golda Meir

O rádio e a televisão são veículos de mídia naturais para a autopromoção. As pessoas responsáveis pelo que é transmitido através das ondas do ar geralmente apreciam novas idéias e informações. Isso se aplica particularmente aos *talk shows*, que precisam de convidados e assuntos interessantes.

Considere as estatísticas. Só nos Estados Unidos, existem mais de 10 mil estações de rádio. Cada área metropolitana conta com três a cinco emissoras locais de televisão, além das redes nacionais. Nem tudo na programação é divertimento ou noticiário; existem mais de 45 mil *talk shows* no rádio, na televisão convencional e a cabo. Esses programas podem ser diários ou semanais, e os apresentadores vivem à procura de indivíduos com experiência ou opiniões interessantes sobre variados temas.

Isso significa que, em termos aritméticos, não é tão difícil conseguir uma chance de falar em um programa. Mas vale a pena compreender o processo e planejar cuidadosamente a estratégia.

OS *TALK SHOWS*

A cada ano, inumeras pessoas são convidadas a aparecer em um *talk show*. Você não precisa ser uma celebridade ou sequer ter um rosto conhecido. Quase 90% dos convidados são indivíduos "comuns", praticamente desconhecidos do grande público.

Embora algumas pessoas se preparem exaustivamente e contratem agentes e promotores para instruí-las, a maior parte dos consultores de mídia concorda que, com alguma informação e um pouco de empenho, pode-se fazer um bom trabalho diante das câmeras sem gastar uma fortuna. Eu recomendo que você adquira alguns livros, fitas e artigos publicados em revistas sobre o tema falar no rádio e na tevê, antes de aparecer como convidado.

COM O PÉ NA PORTA

Minhas experiências com rádio e televisão são um exemplo do que pode acontecer com muitos profissionais. Minha primeira experiência foi o resultado de um curso que ministrei. O apresentador de um programa de rádio leu sobre o curso no catálogo e ligou-me para marcar uma entrevista. Eu compareci ao programa e muita coisa aconteceu depois disso. Pedi uma cópia da fita para ouvir e aperfeiçoar minha exposição oral. Foi útil escutar minha voz, pois pude elaborar maneiras diferentes de falar a mesma coisa. Além disso, a fita me forneceu novos ângulos sobre a informação apresentada e eu pude convertê-la em um artigo para uma revista.

À medida que escrevia mais artigos e adquiria maiores conhecimentos para compartilhar com o público, fui criando uma lista de programas de rádio adequados a meus objetivos. Elaborei também pacotes de materiais — miniskit de imprensa — para enviar aos apresentadores dos programas. Os kits mencionavam minha experiência e os temas que podia abordar. Em média, eu era escolhido para cerca de dois programas a cada quinze pacotes enviados.

Depois de seis ou oito participações em programas de rádio, um assistente de produção na CBS Television leu um de meus artigos sobre *marketing* de carreira e convidou-me para o programa "CBS Nightwatch", apresentado por Charlie Rose. Fui entrevistado em quatro blocos, incluindo um sobre trabalhar com um chefe difícil e outro sobre estratégias para o *marketing* de carreira. A partir daí, recebi convites para me apresentar em mais programas e ganhei um videoteipe da CBS com a minha entrevista. Quando comecei a escrever livros, minha participação em programas de rádio e tevê aumentou ainda mais.

A "EXPOSIÇÃO PROFISSIONAL" COMPENSA

Aparecer no rádio e na televisão produz um efeito em espiral — quanto mais conhecido você se torna, mais convites recebe para participar de programas. Só você pode dar os primeiros passos de identificar os programas ou temas e oferecer seus serviços.

Seja qual for a sua profissão e quer você trabalhe como empregado quer tenha seu negócio, pode colher benefícios imediatos da participação em rádio e tevê. As pessoas que o conhecem através de seu trabalho, ou fora de sua firma, acabarão vendo-o ou ouvindo-o; ou, pelo menos, saberão que você apareceu em um programa. Isso significa que você ganhará maior credibilidade profissional e suas idéias e opiniões serão mais respeitadas. Essa visibilidade lhe abre o caminho para além da posição atual.

Você pode receber *feedback* positivo de quem escuta ou assiste ao programa. Isso pode aumentar sua autoconfiança, além de lembrá-lo de suas forças. Se o *feedback* for menos favorável, você começará a se ver pelos olhos dos outros, tendo a oportunidade de corrigir os problemas.

Depois de qualquer apresentação, peça uma cópia em vídeo ou áudio do programa, assim poderá praticar a autocorreção. Avalie sua voz. Estava nasal demais? Muito aguda? Seu tom era de quem dominava o assunto? E o conteúdo? Você se desviou do tema? Foi muito vago e impreciso? Esqueceu-se de mencionar pontos-chave? Usou termos que o público compreende?

Um bom apresentador de programa consegue obter o melhor do entrevistado. Você acaba falando de uma maneira que jamais imaginou possível, e isso abre as portas para novas idéias e inspiração. Ao estudar as fitas dos programas em que sou entrevistado, sempre desenvolvo novas maneiras de analisar minhas áreas de interesse profissional; isso, por sua vez, gera idéias para artigos e livros.

O TEMA E O PROGRAMA

Com tantas opções de programas de televisão e rádio, pode ser difícil determinar quais são os mais apropriados para você. Comece por aqueles que conhece; aqueles cujo público gostaria de ver uma entrevista com alguém como você. Depois, elimine os programas improváveis — aqueles que tratam de áreas fora de sua especialização ou cujo formato não é adequado. Ainda podem existir vários programas que você desconhece.

O guia da TV é uma boa fonte de referência de outros programas úteis. Além disso, a Câmara do Comércio também deve ter uma lista de emissoras e estações de rádio locais e seus respectivos programas, bem como os nomes das pessoas responsáveis por contato.

Quando tiver uma boa lista, escute e assista ao maior número possível de programas. Em caso de dúvida quanto à adequação de um ou outro, considere-o apropriado até descobrir o contrário; ou seja, converse com os produtores ou apresentadores, exponha seu material e suas idéias e deixe-os decidir.

DETERMINE O TEMA E A MELHOR ABORDAGEM

No começo, pode ser difícil determinar o tema e a abordagem usada em um programa; mas o processo fica mais fácil à medida que você se acostuma com as expectativas da estação e descobre o que tem a oferecer. Obviamente, você precisa examinar suas especialidades e áreas de conhecimento. É preciso encontrar um ângulo — alguns aspectos de seus conhecimentos que cativem os ouvintes ou telespectadores. Aqui vão algumas idéias:

- Notícia — o seu conhecimento permite discussões profundas sobre algo relevante aos acontecimentos atuais?
- Tendência — você é capaz de abordar uma tendência atual ou identificar uma nova?
- Local — a sua especialidade lhe dá bases para ser o "porta-voz" local de um assunto de interesse nacional?
- Controvérsia — os seus conhecimentos o levaram a ter opiniões polêmicas que estimulem um debate?

Seja criativo ao formular seus temas. Desenvolva o maior número possível de idéias em áreas que domina. Descobrirá que sabe muito mais do que imaginava. Por exemplo, talvez você tenha feito uma pesquisa sobre o impacto que um novo imposto municipal causaria em sua firma. Agora, está em posição de falar no rádio ou na tevê sobre esse mesmo imposto. Ou talvez o seu trabalho na área de administração financeira tenha lhe dado idéias sobre como uma família pode cuidar do orçamento doméstico. Ofereça-se para falar sobre isso.

ACESSO PÚBLICO À TELEVISÃO

Nos Estados Unidos, se uma comunidade tem TV a cabo, então ela oferece canais de acesso público, com horas de transmissão gratuita para cidadãos e grupos comunitários.

As operadoras de TV a cabo são obrigadas a proporcionar esses canais e permitir que pessoas ou grupos transmitam suas mensagens. Você pode, portanto, desenvolver o seu programa, usando uma ou mais câmeras de vídeo nos estúdios de acesso público. Os recursos não são grandes e, provavelmente, o seu conhecimento técnico é limitado; por isso, suas produções dirigidas ao público devem ser simples.

Para chegar à televisão que oferece acesso público, saiba quem opera o sistema local. Geralmente é a TV a cabo, mas também pode ser uma agência municipal. É preciso trabalhar em conjunto com a operadora, desenvolvendo o programa e estipulando a duração. Se suas idéias se encaixarem à orientação da operadora, o esforço compensará. No mínimo, você ganhará experiência e um bom conhecimento de produção e programação.

LEMBRE-SE DO KIT DE IMPRENSA

Uma vez determinados os programas e os temas, o próximo passo é montar seu kit de imprensa com todos os itens discutidos neste livro e enviá-lo aos produtores do programa. Como já foi explicado, o pacote deve incluir todo o material escrito (de preferência em uma pasta atraente) que informe os veículos de mídia sobre o que você *tem feito* e o que *pode fazer* em uma apresentação (ver capítulo 18).

Os itens que podem ser usados no kit são:

- Biografia (ou outra cronologia de sua experiência, pois é relevante ao que será apresentado no programa de rádio ou TV).
- Cópias de artigos (de sua autoria, já publicados).
- Artigos que mencionem você.
- Notas nos jornais (notícias sobre você).
- Lista de contatos de mídia anteriores.
- Posição documentada (uma declaração sua indicando seus pontos de vista sobre o tema a ser discutido no programa).
- Cartas de endosso.
- Fotos (para notas nos jornais enviadas pela televisão).
- Folhetos informativos e panfletos.

Quando enviar o kit, inclua uma carta de apresentação endereçada ao diretor ou apresentador do programa. Explique de forma sucinta o tópico sobre o qual gostaria de falar e por que acha que o assunto seria interessante. Inclua endereço e telefone para contato.

Se você mora em uma grande área metropolitana, com muitas estações de rádio e televisão, ou se sentir que precisa de cobertura regional ou nacional, experimente enviar o material através do serviço de correspondência de mídia, que pode criar uma lista de itens e despachá-los para você. Alguns serviços também duplicam e conferem os itens do kit de imprensa.

Não envie material a uma estação de rádio ou de televisão com os dizeres "Caros Senhores" ou "A quem possa interessar". Ligue antes e pergunte quem é o responsável pelo programa que lhe chamou a atenção. Pode ser o diretor, o produtor ou o apresentador. Envie a carta e o kit diretamente à pessoa. Seu material receberá uma atenção maior e merecerá uma resposta.

Três ou quatro dias depois, telefone. Esteja preparado para explicar sucintamente suas idéias, caso a pessoa responsável ainda não tenha examinado o kit. Além disso, pense em detalhes que podem ser acrescentados no momento — "ganchos" que tornarão suas opiniões mais interessantes. Dependendo da ocasião (e isso só você poderá sentir), é melhor telefonar primeiro, enviar o material em seguida e, depois, telefonar novamente.

Organize um arquivo de sua correspondência: nomes e endereços dos destinatários, cartas de apresentação e notas sobre as respostas. Examine o artigo de vez em quando para se lembrar de quem não respondeu à sua carta após várias semanas.

FAÇA A SUA PARTE

As pessoas têm um conceito errado sobre rádio e televisão, acreditando que só os "artistas" — aqueles indivíduos que têm o dom de entreter e distrair o público — conquistam espaço. Mas se você prestar atenção aos programas, notará que a maioria das pessoas entrevistadas não tem experiência artística. Na verdade, elas aprenderam a vender a si próprias e suas mensagens de maneira objetiva. Isso é algo que, com um pouco de prática e experiência, você também pode fazer.

Se você for convidado a participar de um programa de rádio ou televisão, escute ou assista ao mesmo antes do seu dia para se familiarizar com o estilo e a personalidade do apresentador. Você terá uma idéia do que esperar: uma discussão do tipo "monólogo" ou simplesmente uma sessão de perguntas e respostas breves.

Pense em inúmeras perguntas possíveis e ensaie as respostas. Considere os pontos-chave que deseja expor. Como mencioná-los, se não houver uma pergunta direta? Experimente inserir na conversa uma frase que comece com: "Costumam me perguntar com freqüência se..." e complete com suas idéias.

Na preparação, considere também a personalidade que você deseja projetar. Quer ser visto como autoritário, vigoroso, intelectual, bem-humorado ou outra coisa? O que as pessoas que causam essas impressões dizem ou fazem? É útil identificar modelos no rádio e na televisão cujos estilos você queira imitar e adaptar. Além disso, as sugestões no capítulo 20 sobre a prática de vídeo podem ajudá-lo na preparação para uma entrevista, também.

Quando tiver determinado o próprio estilo e desenvolvido uma lista de perguntas e respostas, ensaie em áudio, vídeo ou na frente do espelho. Ficará surpreso com tantas correções que pode fazer antes de ir ao programa. A segurança de ter ensaiado bem o deixará tranqüilo na frente da câmera.

CONSIDERAÇÕES APÓS O PROGRAMA

Peça uma fita depois do programa. Ela será de imensa valia para as futuras apresentações no rádio e na televisão. Se a entrevista foi boa, solicite uma carta de agradecimento. Você pode não se sentir à vontade para pedir isso, mas imagine o efeito de uma ou duas cartas da CNN ou ABC em seu kit de imprensa! Mantenha contato com as pessoas do programa que o convidaram e envie *a elas* cartas de agradecimento, depois de sua entrevista na televisão. Após algum tempo, procure-as novamente e apresente outras idéias.

OBTENHA O MÁXIMO DE SUAS APRESENTAÇÕES NA MÍDIA

Agora você já conhece as estratégias para expor sua carreira ao mercado, e pode usá-las repetidamente. Depois de sua apresentação no rádio ou na televisão, faça cópias da fita e envie-as a outras estações, aumentando as chances de ser convidado para diferentes programas. Além disso, como já foi mencionado anteriormente, reveja a fita com atenção, talvez se surpreendendo com novas idéias, pensamentos ou ângulos relacionados ao seu trabalho ou ao serviço que oferece.

Escreva todo o conteúdo da fita e veja se ele serve para um ou dois artigos. Inclua o transcrito em seu kit de imprensa. E, finalmente, reflita sobre as metas para a sua carreira e como elas podem ser aceleradas graças à sua recente aparição na mídia.

A visibilidade profissional é a sua passagem para o mundo. Antes de ler este livro, se você ainda não havia dado o passo inicial para o *marketing* estratégico de sua carreira, tudo isso devia parecer-lhe muito complexo. Quando começar, ou se já começou, logo verá como as pequenas vitórias profissionais se acumulam e criam um efeito ascendente positivo, que nunca pára.

Talvez a melhor definição do sucesso — pelo menos do sucesso na carreira — seja aquela que ouvi de Al Walker, orador da Carolina do Sul: "Aproveitar ao máximo o melhor que existe dentro de você, tendo uma meta, comprometendo-se com ela e conquistando-a com entusiasmo."

É o seu trabalho que faz a diferença. O *marketing* estratégico de sua carreira expõe as outras pessoas ao bem que você proporciona.

MADRAS® Editora CADASTRO/MALA DIRETA

Envie este cadastro preenchido e passará receber informações dos nossos lançamentos, nas áreas que determinar.

Nome _____

Endereço Residencial _____

Bairro _____ Cidade _____

Estado _____ CEP _____ Fone _____

E-mail _____

Sexo ☐ Fem. ☐ Masc. Nascimento _____

Profissão _____ Escolaridade (Nível/curso) _____

Você compra livros:

☐ livrarias ☐ feiras ☐ telefone ☐ reembolso postal

☐ outros: _____

Quais os tipos de literatura que você LÊ:

☐ jurídicos ☐ pedagogia ☐ romances ☐ técnicos

☐ esotéricos ☐ psicologia ☐ saúde ☐ religiosos

☐ outros: _____

Qual sua opinião a respeito desta obra? _____

Indique amigos que gostariam de receber a MALA DIRETA:

Nome _____

Endereço Residencial _____

Bairro _____ CEP _____ Cidade _____

Nome do LIVRO adquirido: Faça seu Marketing Pessoal e Profissional

MADRAS Editora Ltda.

Rua Paulo Gonçalves, 88 - Santana - 02403-020 - São Paulo - SP

Caixa Postal 12299 - 02098-970 - S.P.

Tel.: (0_ _11) 6959.1127 - Fax: (0_ _11) 6959.3090

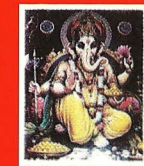
http://www.madras.com.br

Para receber catálogos, lista de preços
e outras informações escreva para:

MADRAS®
Editora

Rua Paulo Gonçalves, 88 — Santana
02403-020 — São Paulo — SP
Tel.: (0_ _11) 6959.1127 — Fax: (0_ _11) 6959.3090
http://www.madras.com.br

Chicago Tribune, ou o viram nos programas Good Morning, America, CBS Nightwatch, CNBC, Ask Washington, e em centenas de programas regionais.

Fora essa ostensiva exposição na mídia norte-americana, conquistada graças à eficiência do seu trabalho, Jeff Davidson, que mora em Chapel Hill, Carolina do Norte, está freqüentemente realizando conferências, convenções e retiros de executivos, nos quais aborda temas como a administração de informações e o excesso de comunicação — já fez apresentações para mais de 500 grupos nos Estados Unidos, Europa e Ásia.

Em seus textos e apresentações, Jeff oferece uma gama de idéias sobre como manter o equilíbrio garantindo, ao mesmo tempo, os lucros e a competitividade.